БАКАЛАВРИАТ

В.В. ЛУКАШЕВИЧ

ОСНОВЫ управления персоналом

УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ

КНОРУС

SHOUT
SHARE
IT

Annotation

Рассмотрены основы методологии управления персоналом, принципы и методы управления персоналом. Описаны государственная система органов управления трудовыми ресурсами; кадровая политика и стратегия управления персоналом; кадровое планирование; задачи службы управления персоналом и ее кадровое, информационное, техническое и правовое обеспечение. Освещаются вопросы технологии управления персоналом; профессионального обучения и развития персонала; кадрового потенциала предприятия; оценки результативности труда и расходов на персонал; мотивации и стимулирования трудовой деятельности; экономической эффективности управления персоналом.

Для студентов, обучающихся по специальности «Управление персоналом».

- В. В. Лукашевич
  - Предисловие
  - Глава 1. Введение в курс «Основы управления персоналом»
    - 1.1. Формирование управленческой деятельности
    - 1.2. Новая парадигма управления
    - 1.3. Особенность персонала как объекта управления предприятием (организацией)
    - 1.4. Предмет курса «Основы управления персоналом», цель и задачи его изучения
    - Контрольные вопросы
  - Глава 2. Принципы и методы управления персоналом. Основы методологии кадрового менеджмента
    - 2.1. Организация (предприятие) как социальная система управления
    - 2.2. Закономерности функционирования социальных систем управления
    - 2.3. Принципы управления персоналом
    - 2.4. Методы управления персоналом
    - Контрольные вопросы
  - Глава 3. Система государственных органов управления трудовыми ресурсами
    - 3.1. Трудовые ресурсы и их качество
    - 3.2. Характеристика современного рынка труда
    - 3.3. Занятость и безработица

- 3.4. Основные прерогативы органов законодательной, исполнительной и судебной власти в управлении трудовыми ресурсами
- Контрольные вопросы

- Глава 4. Кадровый потенциал предприятия (организации)
  - 4.1. Кадровый потенциал и методы его анализа
  - 4.2. Трудовой коллектив
  - 4.3. Формальные и неформальные группы и управление ими
  - 4.4. Власть. Баланс власти. Формы власти
  - 4.5. Лидерство. Концепции лидерства
  - 4.6. Нововведения и персонал
  - 4.7. Социально-психологический климат в коллективе
  - Контрольные вопросы
- Глава 5. Философия и концепция управления персоналом
  - 5.1. Эволюция концептуальных подходов к управлению персоналом
  - 5.2. Философия фирмы
  - 5.3. Организационная культура фирмы
  - 5.4. Деловое кредо организации
  - Контрольные вопросы
- Глава 6. Цели, функции и организационная структура системы управления персоналом
  - 6.1. Общая характеристика системы управления персоналом организации
  - 6.2. Решения в системе управления персоналом
  - 6.3. Цели управления персоналом и требования, предъявляемые к ним
  - 6.4. Основные функции и задачи системы управления персоналом
  - 6.5. Организация труда в аппарате управления
  - 6.6. Организация системы управления персоналом
  - Контрольные вопросы
- Глава 7. Кадровое, информационное, техническое и правовое обеспечение системы управления персоналом
  - 7.1. Кадровое обеспечение системы управления персоналом
  - 7.2. Информационное обеспечение службы управления персоналом

- 7.3. Техническое обеспечение системы управления персоналом
- 7.4. Правовое и нормативно-методическое обеспечение системы управления персоналом
- Контрольные вопросы

○ Глава 8. Кадровая политика и стратегия управления персоналом
- 8.1. Сущность и содержание кадровой политики
- 8.2. Общая стратегия организации и стратегия управления персоналом
- Контрольные вопросы

○ Глава 9. Кадровое планирование
- 9.1. Сущность, содержание и задачи кадрового планирования в организации (на предприятии)
- 9.2. Показатели, используемые в кадровом планировании
- 9.3. Уровни и этапы кадрового планирования
- 9.4. Кадровый контроль и контроллинг
- Контрольные вопросы

○ Глава 10. Роль человека в организации с позиций теории управления
- 10.1. Индивидуально-типологические особенности, биосоциальная природа и структура личности
- 10.2. Познавательные процессы
- 10.3. Эмоционально-волевая сфера
- 10.4. Темперамент и характер
- 10.5. Трудовая деятельность и ее основные характеристики
- Контрольные вопросы

○ Глава 11. Технологии управления персоналом
- 11.1. Сущность понятия «Технология управления персоналом»
- 11.2. Профессиональная ориентация
- 11.3. Набор, отбор и наем персонала
- 11.4. Адаптация персонала
- 11.5. Аттестация персонала
- 11.6. Высвобождение и увольнение работников
- 11.7. Профессиональное обучение и развитие персонала
- 11.8. Подготовка резерва руководителей
- Контрольные вопросы

○ Глава 12. Деловая карьера
- 12.1. Сущность и виды деловой карьеры

- 12.2. Планирование деловой карьеры
- 12.3. Требования, предъявляемые к личностно-деловым качествам менеджера
- 12.4. Организация труда руководителя
- 12.5. Социальная ответственность управления и бизнеса
- 12.6. Деятельность менеджера как руководителя коллектива
- Контрольные вопросы

○ Глава 13. Мотивация поведения в процессе трудовой деятельности
- 13.1. Стимулирование трудовой деятельности
- 13.2. Содержательные и процессуальные теории мотивации
- 13.3. Российские концепции мотивации
- Контрольные вопросы

○ Глава 14 Конфликты и управление ими
- 14.1. Сущность, структура и динамика конфликта
- 14.2. Функции конфликтов
- 14.3. Конфликты в организации
- 14.4. Методы управления конфликтами
- Контрольные вопросы

○ Глава 15. Оценка результативности труда и затрат на персонал
- 15.1. Деловая оценка персонала
- 15.2. Производительность труда и факторы, влияющие на ее уровень
- 15.3. Оценка затрат на персонал
- Контрольные вопросы

○ Глава 16. Оценка эффективности управления персоналом
- 16.1. Сущность экономической эффективности управления и факторы, влияющие на ее уровень
- 16.2. Критерии экономической эффективности деятельности предприятия
- 16.3. Показатели экономической эффективности управления
- 16.4. Оценка экономической эффективности проектов совершенствования системы управления персоналом
- 16.5. Оценка социальной эффективности проектов совершенствования системы управления персоналом

        - Контрольные вопросы
    - Приложения
        - Приложение 1. Примерная анкета и тест для оценки претендента на вакантную должность
        - Приложение 2. Тесты на оценку интеллекта и комментарии к ним
        - Приложение 3. Комплексный тест для оценки профессиональной пригодности[19]
        - Приложение 4. Опросник Томаса
        - Приложение 5. Дифференциально-диагностический опросник
        - Приложение 6. Тест Мюнстерберга
        - Приложение 7. Тест по оценке темперамента
        - Приложение 8. Управленческие ситуации
    - Словарь терминов
    - Литература
- notes
    - 1
    - 2
    - 3
    - 4
    - 5
    - 6
    - 7
    - 8
    - 9
    - 10
    - 11
    - 12
    - 13
    - 14
    - 15
    - 16
    - 17
    - 18
    - 19

В. В. Лукашевич
Основы управления персоналом

Предисловие

В современном менеджменте рациональное использование кадровых ресурсов принято рассматривать как главный резерв повышения эффективности работы организации. В настоящее время предприятия и организации самостоятельно формируют персонал и распоряжаются трудовыми ресурсами, что обусловливает высокие требования к управлению человеческими ресурсами. В связи с этим особую актуальность приобретают вопросы кадрового менеджмента, которые рассматриваются в достаточно широком диапазоне: от экономико-математического моделирования управленческих ситуаций до философско-психологического анализа человеческих отношений в процессе управления.

В настоящем учебном пособии рассмотрены наиболее типичные аспекты управления персоналом предприятий (организаций), причем сами эти предприятия (организации) представлены как социальные системы управления с присущими им специфическими чертами.

Большое внимание уделено методологии кадрового менеджмента, системе управления персоналом и ее кадровому, информационному, техническому и правовому обеспечению, а также кадровым технологиям.

В учебном пособии освещены вопросы спроса и предложения рабочей силы на рынке труда, проблемы занятости и безработицы, важное место отводится социально-экономическим, организационным и экономическим аспектам управления персоналом.

Социально-экономические особенности труда в сфере управления накладывают определенный отпечаток на личность и деятельность современного руководителя. С этих позиций представлены требования, предъявляемые к личностно-деловым качествам менеджера, социальная ответственность и этика менеджера, сущность и виды деловой карьеры.

К организационным аспектам управления человеческими ресурсами относится формирование кадровой политики, целей управления персоналом, организационной культуры фирмы, причем особенно важны прикладные аспекты управления кадровыми ресурсами. В учебном пособии даны методы оценки профессиональной пригодности работников, источники пополнения кадров, а также вопросы развития организации и обучения сотрудников.

Основными экономическими особенностями управления

персоналом являются вопросы оценки производительности труда и эффективности деятельности персонала предприятий, а также стимулирование и мотивация трудовой деятельности.

Серьезное внимание в учебном пособии уделено использованию кадрового потенциала современного предприятия (организации), управлению конфликтами и оценке психологического климата в коллективе.

Учебное пособие ориентировано на проблемно-концептуальное изучение дисциплины «Основы управления персоналом». Вместе с тем в нем проведен анализ и прикладных вопросов управления человеческими ресурсами организации.

В конце учебного пособия приведена литература, которая может быть рекомендована для более детальной проработки отдельных вопросов.

Пособие «Основы управления персоналом» признано лучшим учебным пособием года на Всероссийском конкурсе на лучшую книгу 2008 года среди преподавателей высших учебных заведений и научных сотрудников научно-исследовательских учреждений, проведенном Фондом развития отечественного образования.

Глава 1. Введение в курс «Основы управления персоналом»

1.1. Формирование управленческой деятельности

Возникновение управления связано с необходимостью координировать усилия людей и направлять эти усилия на достижение определенных целей. Уже на уровне племенной организации общества появились цели, достижение которых требовало коллективных усилий, и возникли отношения управления, ставшие частью производственных отношений.

На протяжении многих веков управление хозяйственной деятельностью на уровне индивидуального хозяйства осуществлял сам собственник средств производства. В мелких индивидуальных хозяйствах ремесленник (или крестьянин) самостоятельно выполнял производственные, предпринимательские и управленческие функции. Он создавал материальные блага и услуги, предназначенные для продажи (производственная функция), вкладывал свои средства, развивал свое предприятие и нес всю полноту ответственности за результаты своей работы, а также получал прибыль и распоряжался ею (предпринимательская функция), принимал хозяйственные решения, организовывал, планировал и контролировал работу (управленческая функция).

По мере увеличения масштабов производства эти функции обособились. Рост производства был связан в первую очередь с привлечением наемного труда, что в конечном счете привело к отказу собственника от реализации производственной функции. Теперь он уже не участвовал в производстве сам лично. На его предприятии трудились наемные работники.

Внедрение в производство научно-технических достижений, начиная с эпохи промышленных революций и перехода от мануфактуры к фабрике, привело к отделению собственности от управления. Концентрация производства на основе его механизации требовала и концентрации капитала, что нашло свое выражение в создании акционерных обществ. В условиях акционерной формы изменился и сам характер собственности. Теперь акционер-собственник делал денежный вклад (покупал акции) в капитал акционерного общества, которому принадлежало предприятие, и получал проценты на этот капитал в виде дивидендов.

В этих условиях появился класс наемных управляющих, которым доверяли управление капиталом и людьми. Одновременно произошло окончательное разделение понятий

«предпринимательство» и «управление».

В сфере предпринимательства внимание акцентировалось на организации дела, разработке предпринимательской идеи, изыскании капитала и ресурсов, а также на выявлении способов их эффективного использования. Область управления охватывала в основном различные аспекты эффективного использования ресурсов.

Деятельность наемных управляющих, т. е. выделившаяся управленческая функция, стала формироваться как профессиональный менеджмент, который имел определенные особенности. В частности, менеджмент предусматривал планирование, организацию, мотивацию и контроль, а также осуществление ряда связующих процессов, таких как коммуникации, принятие и реализация управленческих решений. По мере развития производства возросли требования к профессиональной подготовке наемных управляющих – руководителей (или менеджеров). Они должны не только хорошо знать производственно-технологические процессы, но и уметь рационально организовывать их. От руководителей требуются разносторонние знания в области права, экономики, психологии, социологии и т. д. Наемные управляющие должны обладать коммуникабельностью, умением влиять на людей, способностью рационально использовать рабочее время, как свое, так и подчиненных. Профессиональная управленческая деятельность требует не только разносторонних знаний, но и научно-исследовательского подхода, системного стратегического мышления, компьютерной грамотности, организационной культуры, новаторства, предприимчивости.

Предпринимательство и управление сохранили тесные взаимосвязи. Так, предпринимательское поведение менеджера предполагает оптимизацию потенциала прибыльности организации. В то же время управление вторгается в сферу предпринимательской деятельности в форме финансового менеджмента – рационального управления финансовыми потоками.

Однако управление как вид деятельности сохраняет свою специфику, которая находит свое выражение прежде всего в социально-экономических особенностях труда. К числу особенностей сферы управления относятся:

• трудность оценки деятельности руководителя непосредственно при помощи натуральных показателей;

• применение особых орудий труда – организационной и вычислительной техники;

• использование специфического предмета труда –

информации;

• создание в результате работы управленцев своеобразного продукта труда – управленческого решения.

Менеджер, являясь посредником между собственником (предпринимателем) и наемными рабочими, эпизодически отчитывается перед владельцами капитала (обычно один раз в год) и получает возможность на протяжении длительного времени лично оказывать существенное влияние на деятельность организации. Этот феномен определяют как **управленческое доминирование**.

С течением времени произошла специализация управления. В частности, можно выделить управление производством, материально-техническим снабжением, инновациями (нововведениями), человеческими ресурсами и др. Все эти направления менеджмента взаимосвязаны.

Управление производством направлено на оптимизацию производственно-технологического процесса и предполагает определение объема текущего выпуска продукции (объема оказываемых услуг), загрузки оборудования, расстановку работников, организацию подачи материалов и информации к местам их использования, а также контроль качества.

Управление материально-техническим снабжением и сбытом готовой продукции (услуг) подразумевает заключение договоров, налаживание закупки, доставки и хранения сырья и материалов, а также хранения и отправки готовой продукции.

Управление инновациями занимается организацией проведения научных исследований и внедрения достижений науки и техники в производство.

Управление человеческими ресурсами (или управление персоналом) решает задачи набора, подбора, адаптации, использования, обучения и развития работников.

1.2. Новая парадигма управления

В современном обществе взгляды на управление меняются. К числу основных факторов, определяющих эти изменения, обычно относят научно-технический прогресс и концентрацию научного и производственного потенциала. Современный экономический рост характеризуется ведущим значением научно-технического прогресса. Наука становится важнейшей производительной силой общества. На долю новых знаний, воплощенных в технологиях, оборудовании, квалификации работников, в развитых странах приходится 70–80 % прироста внутреннего валового продукта (ВВП). Особенностью современной экономики стал переход к непрерывному инновационному процессу. Проведение научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ занимает все бóльший удельный вес в инвестиционных расходах.

В связи с этим возникает ряд задач, связанных с управлением организацией научных исследований и обеспечением ускоренного внедрения достижений науки и техники в производство. Причем эти задачи необходимо решать на всех уровнях управления.

Ускорение научно-технического прогресса предъявляет новые требования к управлению персоналом и предусматривает постоянное обучение работников. Поэтому в развитых странах возрастает значение государственной научно-технической, инновационной и образовательной политики, определяющей общие условия научно-технического прогресса.

Концентрация и специализация производства, систематический рост доли сложной, наукоемкой продукции, представленной на рынке, требуют установления оптимального сочетания централизации и децентрализации, плановых и рыночных элементов в управлении, что должно находить свое выражение в национальной экономической политике.

В развитых странах наметились следующие направления совершенствования государственного регулирования экономики: интеграция экономического развития (создание единого экономического пространства – ЕЭС, единой валюты – евро и т. п.), разработка и реализация глобальных национальных и интернациональных программ, осуществление в национальном масштабе экологических и социальных мероприятий.

Со второй половины XX в. в мировой экономике заметную роль стали играть отрасли, непосредственно удовлетворяющие потребности людей, а также отрасли, основанные на прогрессивных технологиях. Характерной тенденцией стала также ориентация производства на запросы потребителей, т. е. на

небольшие по емкости рынки, что привело к образованию большого числа малых и средних предприятий, усложнению связей между ними, возрастанию роли таких критериев, как гибкость, динамичность, адаптивность.

Основные положения новой парадигмы управления сложились в 1970—1980-е гг. и сводились к следующему:

• внедрение научно-технических достижений в хозяйственную практику становятся главным направлением повышения эффективности функционирования любой организации;

• предприятия (организации) рассматриваются как открытые системы управления, оперативно реагирующие на изменения во внешней среде;

• ориентация производства не на наращивание объемов выпуска продукции (услуг), а на повышение их качества для более полного удовлетворения запросов потребителей;

• обеспечение быстроты и адекватности реакции предприятий и организаций на изменения конъюнктуры рынка;

• возрастание роли организационной культуры и инноваций, мотивации и стиля управления.

Менеджмент все чаще стал рассматриваться как искусство управления людьми, обладающими знаниями и высокой квалификацией, которые становятся главным источником прибыли.

В соответствии с новой парадигмой изменились и требования к управлению, в составе которых: своевременная реакция на изменения во внутренней и внешней среде организации, лояльность и доверие к персоналу, интерес к научно-техническим достижениям и изыскание возможностей их практического применения, создание в каждой фирме атмосферы новаторства, развитие коммуникационных сетей, пронизывающих организацию по горизонтали и вертикали, повышение качества личной работы и ее постоянное совершенствование на основе обучения.

1.3. Особенность персонала как объекта управления предприятием (организацией)

На предприятии (в организации) существует множество объектов управления, в частности производственно-технологические процессы, оборудование, потоки материалов и готовой продукции, а также персонал.

Персонал объединяет всех работников, кроме занятых в аппарате управления. Они участвуют в осуществлении производственно-технологических процессов, обладают определенной квалификацией, работают по найму и имеют трудовые отношения с работодателем.

Среди множества объектов управления решающая роль принадлежит персоналу, так как именно он приводит в движение все остальные объекты управления и от его деятельности в конечном счете зависит количество и качество произведенной продукции или оказанных услуг. Следовательно, персоналу принадлежит центральное место в системе управления предприятием (организацией).

Расстановка кадров на каждом предприятии определяется их квалификацией, знаниями, опытом и личностно-деловыми качествами.

По отношению к участию в производственно-технологическом процессе персонал подразделяется на две категории работников: занятых на основном производстве и вспомогательные службы. Работники первой категории осуществляют деятельность, непосредственно связанную с миссией фирмы, а работники второй выполняют вспомогательные функции. Так, в торговой фирме к основным относятся работники торгового зала (продавцы, кассиры, администраторы и т. п.), которые непосредственно заняты реализацией товаров населению, а к вспомогательным – грузчики, фасовщики, уборщики и другие категории работников, участвующие в торгово-технологическом процессе и осуществляющие продолжение процесса производства в сфере обращения.

Одной из важнейших задач кадрового менеджмента является обеспечение согласованной работы всех категорий работников, составляющих персонал предприятия (организации).

1.4. Предмет курса «Основы управления персоналом», цель и задачи его изучения

Управление представляет собой осознанную целенаправленную деятельность людей, с помощью которой они упорядочивают и подчиняют себе окружающий мир.

Дисциплина «Основы управления персоналом» изучает формирование и использование человеческих ресурсов организации.

Главная цель учебного пособия – формирование системы знаний, связанных с целенаправленным воздействием на персонал для обеспечения эффективного функционирования предприятия (организации) и удовлетворения потребностей работников.

Цель изучения управления персоналом в значительной мере определяет его главную задачу, которая состоит в том, чтобы, используя теоретические положения кадрового менеджмента и практический опыт, обеспечить наиболее эффективное применение человеческих ресурсов предприятия (организации).

Основными задачами изучения управления предприятием являются:

- усвоение теоретических основ кадрового менеджмента;
- изучение системы органов управления персоналом;
- овладение принципами и методами управления персоналом;
- формирование представлений о кадровом потенциале предприятия (организации) и методах его исследования;
- определение целей, функций и организационной структуры системы управления персоналом;
- исследование кадрового, информационного, технического, нормативно-методического и правового обеспечения системы управления персоналом;
- изучение кадровой политики и стратегии управления персоналом;
- получение базовых представлений о кадровом планировании;
- уяснение технологий управления персоналом;
- анализ мотивации и стимулирования трудовой деятельности;
- оценка социальной и экономической эффективности управления персоналом.

Материал данного учебного пособия базируется на основных положениях менеджмента, макро– и микроэкономики.

Существенную роль в его формировании как науки сыграли психология, социология, педагогика, а также математика, бухгалтерский учет, статистика и другие дисциплины.

Вместе с тем книга «Основы управления персоналом» служит основой для изучения ряда других специальных дисциплин, таких как «Управление персоналом», «Организационное поведение», «Исследование систем управления» и др.

Контрольные вопросы

1. Когда возникает необходимость в управленческой деятельности?

2. Как формировалась управленческая деятельность?

3. Каковы основные особенности экономики постиндустриального общества?

4. Какова новая парадигма менеджмента?

5. Какое место занимает управление персоналом в системе управления предприятием (организацией)?

6. Каковы основные особенности персонала как объекта управления?

7. Каков предмет курса «Основы управления персоналом»?

8. Каковы основные задачи изучения курса «Основы управления персоналом»?

Глава 2. Принципы и методы управления персоналом. Основы методологии кадрового менеджмента

2.1. Организация (предприятие) как социальная система управления

Любое предприятие (организацию) можно представить как социальную систему управления. **Система управления** – это обособленная совокупность взаимосвязанных элементов, которая обладает новыми качествами, отсутствующими у образующих ее элементов. Каждый элемент выполняет одну или несколько задач, необходимых для функционирования всей системы управления.

Элементы системы объединяются в различные подсистемы. С точки зрения управления различают две подсистемы: управляемую и управляющую.

Управляемая подсистема – это объект управления, т. е. то, чем управляют (отрасль, предприятие, подразделение и т. п.).

Управляющая подсистема – это субъект управления, т. е. то, что управляет (аппарат управления отраслью, предприятием, подразделением).

Между субъектом и объектом управления существуют прямые и обратные связи. *Прямая связь* – это команда, поступающая от субъекта к объекту управления. *Обратная связь* – это информация, поступающая от объекта к субъекту управления, об исполнении команд и состоянии объекта управления.

Характерной особенностью предприятия (организации) является то, что в качестве субъекта и объекта управления выступают люди. Следовательно, предприятие (организацию) можно рассматривать как социальную систему управления, а отношения управления, складывающиеся в этой системе, как часть производственных отношений.

В социальной системе управления объект управления часто называют управляемой подсистемой, а субъект – управляющей подсистемой. Такую систему характеризует ряд общих условий. Прежде всего управляемая система обладает способностью изменять свои параметры (или свойства) под воздействием управляющей системы. При этом для эффективного управления необходимы критерии и показатели, наиболее полно отражающие важнейшие параметры деятельности объекта управления. Например, для торговой фирмы такими показателями могут быть: торговые площади, издержки обращения, численность персонала, объем розничного товарооборота, прибыль, рентабельность и др.

Субъект управления влияет на объект с определенной целью. Для этого управляющая подсистема должна предвидеть состояние объекта управления после соответствующего воздействия. Для

ориентации на определенную цель необходимо, чтобы субъекту управления поступала информация о состоянии объекта, т. е. в системе управления должны быть четко организованы прямые и обратные связи. И наконец, любая экономическая система управления должна располагать материальными, трудовыми, финансовыми и другими ресурсами.

Специфика социальной системы управления обусловливает особенности управления процессом труда на каждом предприятии, что находит свое выражение в рационализации соединения живого труда с предметами и орудиями труда, в совершенствовании форм и приемов трудовой деятельности, в том числе и управлении.

Для всех предприятий (организаций) все большее значение приобретает социальная сторона управления, которая охватывает различные аспекты управленческого общения, соблюдение этических норм и правил общения менеджера с персоналом.

Каждая социальная система управления связана со средой, в которой она существует. **Окружающая (внешняя) среда** – это все то, что окружает данную организацию: поставщики и покупатели, конкуренты, культура, политическая ситуация и др. Она активно влияет на любое предприятие, поставляя ему кадры, орудия труда, сырье, материалы или товары, энергоносители и т. д. В свою очередь, и организация влияет на окружающую среду, когда производит и реализует товары и услуги. Например, предприятия торговли оказывают непосредственное влияние на формирование и удовлетворение потребностей и спроса покупателей, воспитывают вкус и культуру потребления. В то же время ассортимент реализуемых ими товаров зависит от уровня развития отраслей пищевой и легкой промышленности, состояния экспорта, импорта и т. д.

Внутреннюю среду организации составляют цели, задачи, технологии, структура управления и люди.

Цель – это желаемое состояние организации.

Задача – предписанная работа (или серия работ), которая должна быть выполнена установленным способом в заранее определенный срок.

Технология – средства, при помощи которых предмет труда трансформируется в готовую продукцию.

Структура управления – логическое соотношение функциональных зон и уровней управления, используемых для достижения поставленных целей.

Люди – главная производительная сила организации. В зависимости от роли в процессе управления их подразделяют на администрацию (занятые в аппарате управления) и персонал.

2.2. Закономерности функционирования социальных систем управления

Социальные системы управления рассматривают на разных уровнях управления: макроуровне (национальная экономика в целом), региональном уровне (например, хозяйство субъекта Российской Федерации), микроуровне (организация, предприятие). При этом существует ряд **общих законов** функционирования социальных систем управления, которые отражают объективно существующие, систематически повторяющиеся, существенные взаимосвязи между различными элементами и явлениями в процессе управления.

К важнейшим законам функционирования социальных систем управления можно отнести: закон синергии, закон информированности и упорядоченности, закон развития, закон композиции.

Закон синергии выражается в приросте энергии организации, превышающем силу индивидуальных усилий ее членов. Этот феномен определил переход человечества к организационным формам трудовой и общественной деятельности. Синергия выделяет организацию из ряда других систем материального мира, так как для всех естественных систем характерен закон сохранения и превращения энергии, в соответствии с которым в любой замкнутой системе при всех ее изменениях количество энергии остается постоянным. Однако в соответствии с законом синергии в социальных системах управления возможно изменение внутренней энергии как в сторону увеличения, так и в сторону уменьшения. Наиболее важной особенностью действия закона синергии в рамках социальной системы управления является возможность управления приростом энергии. Так, на предприятии это выражается в целенаправленном управлении производством, а на макроуровне – в целенаправленном регулировании социально-экономического развития страны.

Закон информированности и упорядоченности состоит в том, что любая социальная система управления может существовать только при условии информационного обеспечения. При этом информация внутри системы должна быть структурирована и упорядочена в виде прямых и обратных связей, так как управление возможно только при наличии коммуникаций. В современном обществе уровень развития государства определяется не только экономическими и природными ресурсами, но и состоянием информационного обеспечения (или

информационной среды). Информационная среда включает в себя совокупность всех знаний, которыми владеют граждане данной страны. Часть этих знаний воплощена в материальных ценностях и средствах производства. В то же время значительная часть информационной среды существует в виде норм общей и политической культуры, морали и т. п.

Закон развития заключается в том, что социальная система управления способна к развитию, т. е. организация изменяется во времени. Она «рождается», развивается и «умирает». Другими словами, организация имеет свое прошлое, настоящее и будущее. При этом ее развитие должно осуществляться целенаправленно. Цель – это идеальный мысленный результат деятельности. Цель управления рассматривается как желаемое состояние системы управления. Правильное определение целей является залогом успешного развития организации. После определения цели осуществляется выбор стратегии развития, а затем реализация избранной стратегии.

К числу важнейших законов функционирования организации относится и *закон композиции*, который отражает стремление организации к объединению. Этот закон особенно актуален для предприятий в условиях экономической нестабильности и резких колебаний рыночной конъюнктуры, экономического давления со стороны конкурентов и криминальных структур. В этих условиях объединение родственных предприятий обеспечивает их более эффективное продвижение к общей цели. Для всех участников объединения должна существовать единая цель, в рамках которой они разрабатывают стратегию совместных действий и следуют ей.

Законы функционирования социальных систем управления реализуются через действия людей и имеют характер закономерностей.

К **общим закономерностям** управления относятся: закономерность соответствия социального содержания управления формам собственности на средства производства; закономерность преимущественной эффективности сознательного планомерного управления; закономерность соотносительности управляющей и управляемой систем, субъекта и объекта управления; закономерность усиления процессов разделения и кооперации труда в управлении.

Закономерность соответствия социального содержания управления формам собственности на средства производства предполагает создание систем управления, адекватных формам собственности на средства производства. Так, приватизация предприятий промышленности и торговли обусловила многообразие организационно-правовых форм этих предприятий

и ослабила централизованное руководство их деятельностью.

Преимущественная эффективность сознательного планомерного управления тоже закономерна, так как система управления с плановой регуляцией протекающих в ней процессов и потенциально, и фактически эффективнее систем управления со стихийной регуляцией этих процессов. Подтверждением тому служит широкое применение программно-целевого, системного подходов и анализа на всех уровнях управления в современном обществе.

Закономерность соотносительности управляющей и управляемой систем, субъекта и объекта управления означает соответствие сферы управления требованиям объекта управления. Так, качественные сдвиги в развитии экономики, наметившиеся в 1970-е гг., потребовали определенной трансформации всего аппарата управления в Китае, что получило свое отражение в комплексе реформ, осуществление которых началось с 1975 г. В результате китайская экономика и управление ею стали более восприимчивы к требованиям научно-технического прогресса, обрели тенденцию устойчивого поступательного развития, без кризисов и потрясений был осуществлен переход к регулируемым рыночным отношениям.

Закономерность усиления процессов разделения и кооперации труда в управлении отражает, с одной стороны, дальнейшее горизонтальное и вертикальное разделение труда в управлении, что связано с развитием отраслей (в том числе и торговли), увеличением масштабов управляемых систем, появлением новых функций и видов деятельности. С другой стороны, разделение труда обусловливает его координацию, т. е. согласованность действий субъектов управления, что выражается в кооперации управленческого труда.

Если общие закономерности присущи управлению в целом, то **частные закономерности** характерны для отдельных сторон и систем управления. К ним относятся закономерности изменения функций управления, оптимизации числа ступеней управления, концентрации функций управления и распространенности контроля.

Закономерность изменения функций управления означает возрастание одних функций и убывание других на различных иерархических уровнях управления. Так, если на уровне торгового дома решаются стратегические задачи, охватывающие инвестиционную политику фирмы, распределение прибыли и т. п., то на уровне каждого входящего в торговый дом магазина решаются преимущественно тактические вопросы, связанные с реализацией товаров населению.

Закономерность оптимизации числа ступеней управления предполагает устранение излишних звеньев управления, что повышает его гибкость и оперативность.

Закономерность концентрации функций управления состоит в том, что каждая ступень управления стремится к большей концентрации функций, т. е. к расширению и росту численности управленческого персонала. Эту закономерность наглядно иллюстрируют данные о росте численности бюрократического аппарата, который наблюдается во всех странах.

Закономерность распространенности контроля отражает зависимость между числом подчиненных и возможностями эффективного руководства их деятельностью и контроля их действий со стороны руководителя. Оптимальным считается наличие 7—10 человек в непосредственном подчинении у одного руководителя.

Закономерности управления (как общие, так и частные) имеют объективный характер и реализуются в процессе управленческой деятельности людей.

В социальных системах управления нередко происходят сбои и нарушения деятельности. Для объяснения этих явлений следует помнить о некоторых психологических закономерностях, к числу которых обычно относят: закономерность неадекватности оценки человека человеком, неадекватности самооценки, искажение информации по мере ее прохождения по иерархической лестнице, закономерность компенсации и др. Однако эти психологические закономерности не следует абсолютизировать, так как они помогают объяснить сбои и нарушения, возникающие в системе управления.

Закономерности функционирования социальных систем управления должны в полной мере учитываться при формировании принципов управления персоналом.

2.3. Принципы управления персоналом

Принципы управления персоналом отражают руководящие правила, определяющие основные требования к системе, структуре и организации управления людьми. Так же как и закономерности, принципы управления подразделяются на общие и частные.

Общие принципы управления характеризуются тем, что имеют универсальный характер и воздействуют на все сферы управления и отрасли народного хозяйства.

К общим принципам управления относятся: целенаправленность, разделение труда, дисциплина, ответственность, компетентность, стимулирование, иерархичность.

Принцип целенаправленности управления предполагает четкую постановку и ранжирование целей перед каждым предприятием и его подразделением. При этом выделяются основная цель на базе миссии организации и цели-средства, необходимые для ее достижения. Цели управления должны быть нагруженными, но реальными, достижимыми. Определяться они должны предельно конкретно, что придает работе здравый смысл и мобилизует усилия персонала на ее выполнение.

Принцип целенаправленности предполагает не только установку целей, но и соотнесение их с необходимыми ресурсами. При этом важно не только обеспечить увязку целей с главными ресурсами, необходимыми для их достижения, но и акцентировать внимание на самом слабом звене, которое может помешать достижению целей.

Принцип разделения труда применительно к управлению предполагает выделение уровней управления и специализацию отдельных работников на выполнении соответствующих функций. Так, на промышленном предприятии можно выделить следующие уровни управления: мастера, начальника участка, начальника цеха, директора. На каждом из этих уровней решаются свои задачи, что позволяет сделать управленческий труд более эффективным. Например, мастер освобождается от задач, решаемых директором предприятия, и наоборот.

Дисциплина подразумевает безусловное выполнение полученных заданий и распоряжений, а также ответственность каждого исполнителя за порученное ему дело. Уровень дисциплины в значительной мере определяет культуру управления. Применительно, например, к торговле роль этого принципа особенно велика, так как специфика отрасли

обусловливает повышенные требования не только к уровню исполнительской дисциплины, но и к финансовой дисциплине в коммерческой деятельности и к самодисциплине всего персонала – от менеджера до продавца. Вместе с тем дисциплина должна не стеснять инициативу работников, способствовать творческому отношению к работе. Только при условии наличия дисциплины можно обеспечить четкую и слаженную работу всех подразделений организации и направить их усилия на достижение поставленных целей.

Принцип ответственности предусматривает наказание членов организации за невыполнение возложенных на них функций или задач. При этом ответственность должна быть равна полномочиям, а мера наказания – возрастать по мере увеличения полномочий. К сожалению, этот принцип далеко не всегда реализуется в практике управления (особенно на высших иерархических уровнях), что приводит к необдуманным решениям, злоупотреблению властью и некомпетентному управлению, а все это в конечном счете нередко становится причиной ликвидации организаций.

Принцип компетентности означает знание менеджером объекта управления или, по крайней мере, его способность воспринимать компетентную консультацию специалистов при принятии решений. Этот принцип связан с горизонтальным разделением труда по функциям.

Возрастание популярности торговой деятельности в современных условиях и увеличение числа лиц, не имеющих специальной подготовки, но фактически занятых в торговле, а также учащающиеся случаи реализации населению недоброкачественных товаров выдвигают на первый план проблему лицензирования торговой деятельности и осуществления специального обучения лиц, получающих лицензии, для обеспечения необходимой компетенции.

Принцип стимулирования предполагает мотивацию трудовой деятельности на основе использования материальных и моральных стимулов. Материальное стимулирование базируется на личной экономической заинтересованности работников в результатах труда, моральное – на психологическом воздействии на работников. В качестве побудительных мотивов здесь могут выступать различные духовные потребности работников: потребности в принадлежности, причастности, успехе и т. п.

Стимулирование неправильно сводить только к оплате труда, как это часто происходит на практике. Оно включает в себя также использование моральных стимулов и мотиваций и справедливое отношение к персоналу.

Принцип иерархичности предусматривает вертикальное разделение управленческого труда, т. е. выделение уровней управления и подчинение низших уровней управления высшим. Этот принцип учитывается при формировании организационных структур управления, построении аппарата управления, расстановке кадров.

Все принципы управления тесно взаимосвязаны и взаимообусловлены. Например, невозможно добиться четкого функционирования системы управления, игнорируя остальные принципы управления, так же как нельзя обеспечить целенаправленную деятельность организации без планомерности, компетентности, дисциплины и иерархичности.

К числу частных принципов управления персоналом относят:

• полное доверие к сотрудникам фирмы;

• уделение главного внимания в управлении людям и их инициативе;

• определение результатов работы организации сплоченностью коллектива;

• максимальное делегирование полномочий исполнителям;

• систематическое совершенствование системы стимулирования и мотивации труда и т. п.

2.4. Методы управления персоналом

Методы управления персоналом – это конкретные приемы и способы воздействия администрации на персонал для достижения определенных целей. Они многообразны, но их воздействие на персонал предприятия в целом и на каждого отдельного работника опосредовано мотивацией.

В поведении людей важную роль играют потребности и интересы. Осознанные потребности побуждают к действию. Совокупность потребностей, на удовлетворение которых направлена деятельность людей, определяет мотивационную направленность методов управления: экономических, организационно-распорядительных (административных) и правовых, социально-психологических.

Экономические методы управления. Одним из основных экономических методов, применяемых на уровне предприятия (организации), является внутрифирменное планирование.

Планирование предусматривает заблаговременное принятие решений. Оно устанавливает связь между существующим положением дел и тем, которое необходимо достичь, а также дает возможность реализовать предоставляющиеся возможности и свести к минимуму будущий риск.

Место планирования среди других методов управления обусловливается, во-первых, тем, что результаты планирования непосредственно определяют содержание остальных функций управления, а во-вторых, тем, что именно на этом этапе формируются цели предприятия и устанавливаются средства достижения этих целей.

Таким образом, целью планирования является упрощение достижения целей предприятия путем:

- устранения отрицательного эффекта неопределенности внешней и внутренней среды предприятия;
- сосредоточения внимания руководителей на главных задачах организации;
- эффективного функционирования предприятия за счет оптимального распределения ресурсов;
- облегчения организационной, мотивационной и контролирующей деятельности руководства предприятия.

Для достижения различных целей разрабатывают планы и в зависимости от того, каким целям они служат, выделяют их следующие виды: стратегические, текущие и проектные.

Планирование осуществляется посредством *системы планов,* включающей в себя долгосрочные, среднесрочные и

краткосрочные планы.

Долгосрочные планы составляются на 5—10, 10–12 лет, они имеют стратегический характер и отражают глобальные цели и основные этапы их достижения. В этих планах точно не указывают, каким образом организация будет достигать своих целей, а только определяют общую политику и генеральное направление деятельности организации, устанавливают приоритеты и распределяют имеющиеся ресурсы. Они должны учитывать состояние и перспективы развития внешней среды, а также собственные преимущества и недостатки, т. е. внутреннюю среду организации.

В стратегических планах решается вопрос о том, чего предприятие хочет добиться в будущем, а в тактических – как добиться поставленных целей. Для увязки стратегии и тактики используют *среднесрочные планы*. Они составляются на 3–5 лет и охватывают все основные аспекты деятельности торговой фирмы (торгово-технологический процесс, маркетинг, финансы, кадры, научно-исследовательские и др.).

Краткосрочные планы имеют тактический характер, они разрабатываются на различные календарные сроки до одного года включительно. Показатели планов предельно конкретны.

Внутрифирменное планирование – это экономический метод, который является основным инструментом, способствующим оптимизации управленческих решений. В рамках процесса планирования рассматривают следующие направления управленческой деятельности: распределение ресурсов, адаптация к внешней среде, внутренняя координация и стратегический менеджмент.

Распределение ресурсов включает в себя распределение ограниченных организационных ресурсов, таких как товарные фонды, управленческие кадры и технологический опыт и т. п.

Адаптация к внешней среде охватывает все действия, которые улучшают отношения торговой фирмы с ее окружением. Организациям необходимо адаптироваться как к благоприятным внешним факторам, так и возможным опасностям, выявляя соответствующие ситуации и обеспечивая эффективное приспособление стратегии к окружающим условиям.

Внутренняя координация представляет собой координацию деятельности торговой фирмы, учитывающую ее сильные и слабые стороны, для достижения эффективной интеграции внутренних операций. Важным элементом внутренней координации является разработка организационных стратегий. Эта деятельность предусматривает развитие систематического мышления менеджеров, а также их способность учиться на

прошлом опыте, что позволяет корректировать стратегическое развитие организации. Устойчивый успех обеспечивает постоянное стремление руководства учиться на прошлом опыте и прогнозировать будущее.

Основой деятельности предприятий торговли должна быть *концепция стратегического менеджмента* – система взглядов, позволяющая организации добиться своих целей в условиях динамичной, изменчивой и неопределенной среды.

Важным экономическим методом, используемым на уровне предприятия торговли, является *коммерческий расчет*. Он предусматривает покрытие расходов доходами и получение предприятием прибыли от результатов деятельности.

Для отечественного управления государственными предприятиями был характерен *хозрасчет* – метод хозяйствования, который предполагал, что предприятие не только покрывает свои расходы доходами, но и получает прибыль от результатов своей деятельности. Этот метод предусматривает определенную экономическую обособленность и самостоятельность предприятий, а также их рентабельную работу.

Различали следующие виды хозрасчета: самоокупаемость, самофинансирование и полный хозрасчет. В современных российских условиях этот метод хозяйствования становится просто неосуществимым из-за низкой рентабельности или даже убыточности государственных предприятий.

Использование экономических методов управления для индивидуальной мотивации трудовой деятельности работников проявляется при оплате труда. Существуют две основные формы оплаты труда: повременная и сдельная.

Повременная оплата труда зависит от отработанного времени и характеризуется фиксированной величиной в виде месячного оклада, размер которого на государственных предприятиях определяется в соответствии с 18-разрядной тарифной системой, а на приватизированных – оговаривается при заключении контракта о найме на работу.

При *сдельной форме оплаты труда* вознаграждение ставится в прямую зависимость от выполненной работы.

Для усиления заинтересованности персонала в результатах работы организации используется *премиальная система*. Размер и порядок выплаты премиального вознаграждения увязывается с результатами работы, выраженными важнейшими экономическими показателями: объемом произведенной продукции, объемом товарооборота, размером полученной прибыли или дохода и т. п.

В акционерных обществах все большее применение получает

практика распространения части акций среди работников предприятий, что должно усиливать заинтересованность персонала в результатах работы, так как если предприятие работает рентабельно, то его работники получат дополнительно к заработной плате и премиям часть прибыли в виде дивидендов по имеющимся у них акциям.

Организационно-распорядительные и правовые методы управления. Эти методы призваны обеспечить эффективную деятельность торговой фирмы любого уровня на основе научной организации управления. Их подразделяют на методы организационного и распорядительного воздействия.

К **методам организационного воздействия** относятся: регламентирование, организационное нормирование, организационное стимулирование и инструктирование.

Регламентирование охватывает законодательные акты, создающие рамочные условия для работы предприятий (законы Российской Федерации, указы, постановления и т. п.), и созданные на их основе документы (устав предприятия, положения о подразделениях и службах и др.). Регламентирование предполагает использование правовых методов управления.

Для *организационного нормирования* используются:

• номенклатурно-квалификационные нормативы (стандарты, тарифно-квалификационные справочники и т. п.);

• технические и чертежные стандарты и нормали (планировки торговых залов и складов, чертежи торгового оборудования и др.);

• организационно-структурные нормативы (организационные структуры, типовые схемы управления и т. п.);

• оперативно-календарные нормативы, регламентирующие протекание торгово-технологического процесса;

• административно-организационные нормативы (правила внутреннего распорядка, правила найма и т. п.).

Организационное стимулирование включает в себя перемещение в должности, предоставление дополнительных полномочий и т. д.

Инструктирование предполагает написание и использование методических указаний и инструкций, а также проведение организационного инструктажа – инструктирования специалистов и служащих в системе управления для оказания им помощи в устранении трудностей, возникающих в процессе реализации управленческих решений.

Методы распорядительного воздействия – это своевременная выдача распоряжений основным, вспомогательным

и обслуживающим подразделениям торговой фирмы. Основными методами такого воздействия являются приказы, распоряжения, указания, разъяснения.

Социально-психологические методы управления. Эти методы включают в себя разнообразный арсенал способов и приемов, разрабатываемых социологией, социальной психологией, психологией личности, психологией труда и другими науками, изучающими человека и межличностные отношения.

Социально-психологические методы управления используются для решения задач кадрового менеджмента: оптимального подбора и расстановки кадров, наиболее рационального формирования персонала, регулирования межличностных отношений в коллективе, повышения эффективности стимулирования деятельности работников и воспитательной работы в коллективе, укрепления дисциплины, рационализации трудовых процессов.

Для практического решения этих задач на крупных предприятиях торговли могут создаваться социально-психологические службы (отделы, группы, бюро, лаборатории), деятельность которых осуществляется по трем основным направлениям:

1) исследование коллективов и отдельных групп, постановка проблемы, проведение наблюдений, опросы и анализ полученных данных;

2) социальное проектирование – разработка рекомендаций в части социального развития коллективов и др.;

3) консультативная деятельность – оказание помощи в маркетинговых исследованиях.

В процессе социальных и психологических исследований нередко применяется обычное (открытое) наблюдение. В некоторых случаях может проводиться также включенное наблюдение, т. е. полное вхождение исследователя в наблюдаемую среду на длительный отрезок времени.

Для проверки гипотез и методик широко применяются эксперименты. Их проводят как в лабораторных, так и в естественных условиях, т. е. в трудовых коллективах.

На уровне предприятия торговли используются опрос, беседа и интервью.

Опрос — это метод получения информации (в письменной или устной форме) на основе четко сформулированных вопросов, на которые следует дать однозначные ответы.

Беседа – это метод получения информации со слов собеседника. Это дешевый метод, но он имеет недостатки: во-

первых, информация может быть неточной (если собеседник не искренен) и, во-вторых, возможна субъективная оценка собеседника.

Интервью — это тоже метод получения информации со слов опрашиваемых. В отличие от обычной беседы в процессе интервью все

вопросы и ответы должны фиксироваться. Этот социально-психологический метод, так же как опрос и беседу, торговые фирмы используют при работе с покупателями для выяснения их вкусов, запросов и предпочтений.

Широкое распространение в настоящее время получили *анкетирование* и *тестирование*. Тест и анкета, являясь важнейшими инструментами социальной психологии, имеют определенные различия. В тексте анкеты не содержатся готовые ответы на задаваемые вопросы, что позволяет анкетируемым произвольно отвечать, а организаторам анкетирования получать широкий нерегламентированный спектр материалов для исследования. Тест в отличие от анкеты включает в себя четко сформулированные ответы на каждый поставленный вопрос. При этом тестируемый имеет возможность выбрать только один из вариантов ответа на каждый вопрос, что облегчает анализ теста, так как позволяет оценить каждый ответ в баллах и предложить каждому тестируемому одну из возможных характеристик в зависимости от суммы баллов. Анкетирование и тестирование работников предприятия торговли позволяют выявить их индивидуальные особенности, склонности, черты характера, что способствует использованию каждого работника на той работе, где он может принести максимальную пользу предприятию и получить удовлетворение от своей деятельности.

Применение социально-психологических методов в кадровом менеджменте наиболее эффективно в сочетании с экономическими и организационно-распорядительными методами управления.

Контрольные вопросы

1. Что представляет собой социальная система управления?

2. Чем закономерности функционирования социальных систем управления отличаются от законов естественных наук?

3. Каковы основные закономерности функционирования социальных систем управления?

4. В чем состоит суть закономерности синергии?

5. Каковы принципы управления персоналом?

6. Что представляют собой методы управления персоналом?

7. Какие экономические методы используются в управлении персоналом?

8. Какие организационно-распорядительные методы используются в управлении персоналом?

9. Какие социально-психологические методы используются в управлении персоналом?

Глава 3. Система государственных органов управления трудовыми ресурсами

3.1. Трудовые ресурсы и их качество

Трудовые ресурсы являются главной производительной силой общества. К ним относится трудоспособное население, которое обладает физическими и интеллектуальными способностями, необходимыми для производства материальных благ или работы в непроизводственной сфере. Прежде всего это население трудоспособного возраста: мужчины в возрасте от 16 до 59 лет и женщины от 16 до 54 лет, за исключением неработающих инвалидов I и II групп, а также неработающих лиц трудоспособного возраста, получающих льготные пенсии. Кроме того, в состав трудовых ресурсов включаются лица старшего возраста и лица моложе 16 лет, фактически занятые в народном хозяйстве.

Трудовые ресурсы Российской Федерации составляют в настоящее время более 72 млн человек, или около 50 % общей численности населения.

Качество трудовых ресурсов характеризуется следующими показателями: общая, профессиональная трудоспособность и трудовой потенциал работников.

Общая трудоспособность предполагает наличие у работников физических, психических, возрастных и других качеств, определяющих их способность к труду, не требующему специальной подготовки.

Профессиональная трудоспособность – это подготовленность к квалифицированному труду определенной профессии. Она формируется в результате специального обучения и подготовки. В настоящее время из-за необдуманных преобразований и спада производства в 1990-х гг. в наиболее перспективных отраслях российской экономики осталась не востребованной обществом профессиональная трудоспособность многих категорий высококвалифицированных работников отечественного машиностроительного и оборонного комплексов.

Одной из главных качественных характеристик трудовых ресурсов является *трудовой потенциал*. Это понятие включает в себя совокупность различных качеств, определяющих трудоспособность:

• физические и психические возможности работников;

• объем и уровень общих и специальных знаний, трудовых навыков и умений, характеризующих способность к труду конкретной квалификации;

• уровень сознания и ответственности, интересов и потребностей работников.

Трудовой потенциал можно рассматривать на трех уровнях: всего общества, организации и личности.

Трудовые ресурсы охватывают трудоспособное население, как занятое, так и не занятое в общественном производстве. Степень использования трудового потенциала общества и уровень этого потенциала в значительной мере определяются ситуацией на рынке труда.

3.2. Характеристика современного рынка труда

Обязательным атрибутом современной экономики наряду с рынками товаров и капиталов является рынок труда. На этом рынке происходит продажа наемными работниками своей рабочей силы работодателям. Для существования полноценного и конкурентоспособного рынка труда необходимо соблюдение определенных условий:

• наличие множества независимых субъектов, представляющих сторону спроса и сторону предложения на рынке труда;

• свобода выбора (для субъектов рынка труда);

• высокая степень мобильности субъектов рынка труда;

• конкурентная среда в экономике.

Рынок труда ($Р_т$) можно представить как рынок рабочей силы ($Р_с$) и рынок рабочих мест ($Р_м$):

$Р_т = Р_с + Р_м$.

В этом соотношении рынок рабочей силы всегда больше, чем рынок рабочих мест, т. е. существует безработица. Следовательно, стороны, представляющие спрос и предложение на рынке труда, имеют неравнозначные позиции. Сторона, предлагающая рабочие места, обладает преимуществами и учитывает дефицит рабочих мест при покупке рабочей силы. Кроме того, работодателям всегда легче договориться между собой об условиях покупки рабочей силы, чем безработным об условиях ее продажи. Существует даже понятие «естественная норма безработицы», которая определяется в развитых странах на уровне 5—10 %.

Уровень безработицы может быть исчислен по следующей формуле:

УБ = БР: (З + БР) 100 %,

где БР – не занятые трудовой деятельностью граждане (безработные), зарегистрированные в службе занятости в качестве ищущих работу; З – занятые в народном хозяйстве; З + БР – численность экономически активного населения.

Таким образом, в одном контексте с понятием «рынок труда» следует рассматривать такие понятия, как «занятость» и «безработица».

3.3. Занятость и безработица

Понятие «использование рабочей силы» имеет широкий смысл и включает в себя наряду с занятостью распределение трудоспособного населения между отраслями и сферами хозяйства на территории страны, а также эффективное использование рабочей силы непосредственно на производстве.

Категория «занятость» выражает лишь одну из сторон производственных отношений по поводу включения работника в конкретную организацию на определенном рабочем месте.

В соответствии с Законом РФ от 19 апреля 1991 г. № 1032-1 «О занятости населения в Российской Федерации» (в ред. Федерального закона от 20 апреля 1996 г. № 36-ФЗ), **занятость** – это деятельность граждан, связанная с удовлетворением личных и общественных потребностей, не противоречащая законодательству и приносящая, как правило, им заработок (трудовой доход).

С позиций законодательства Российской Федерации занятым населением считаются трудоспособные граждане, которые:

• работают по найму;

• имеют оплачиваемую работу, но временно отсутствуют в связи с болезнью или отпуском;

• самостоятельно обеспечивают себя работой (предпринимательство, фермерство и пр.);

• проходят военную службу;

• обучаются на очных отделениях учебных заведений.

Кроме того, к занятым относятся лица, выполняющие работы по договорам, избранные, назначенные или утвержденные на оплачиваемую должность.

В настоящее время в кадровом менеджменте различают следующие виды безработицы: фрикционная, институционная и вынужденная.

Фрикционная безработица определяется людьми, которые, покинув прежнее место работы, находятся в процессе перехода на новое место работы. Она характеризуется незначительной продолжительностью во времени.

Институционная безработица может рассматриваться как добровольное увеличение срока поиска работы. Этот вид безработицы порождается институтом социальной защиты безработных (в нашей стране этот институт не развит) и несовершенством налоговой системы (чем выше ставки подоходного налога и ниже доходы работников, чем меньше разница между трудовым доходом и социальными пособиями, тем

меньше у безработного желание трудиться).

Вынужденная безработица в свою очередь подразделяется на технологическую, структурную, экономическую, сезонную и маржинальную.

Технологическая безработица обусловлена переходом к новым технологиям и новым поколениям техники, что требует более высокого уровня квалификации или перепрофилирования. Например, в полиграфии применение компьютерной верстки резко изменило труд верстальщика.

Структурная безработица связана с масштабными структурными перестройками экономики, закрытием устаревших предприятий и т. п. К этому же типу можно отнести и конверсионную безработицу, возникающую при сокращении занятых в военных отраслях промышленности и армии.

Экономическая безработица вызвана конъюнктурой рынка в конкурентной борьбе.

Сезонная безработица характерна для отраслей, зависящих от природно-климатических условий. Она особенно развита в отраслях сельского хозяйства, курортном хозяйстве и т. п.

Маржинальная безработица – это безработица слабо защищенных слоев населения, обычно молодежи и женщин, ищущих работу после перерыва в работе в связи с уходом за малолетними детьми.

Среди безработных можно выделить молодежь, людей, потерявших работу или желающих найти другую работу (или стремящихся к служебному росту).

Молодые люди (к молодежи относятся люди в возрасте от 16 до 29 лет) обычно осуществляют поиск работы через родственников и друзей, через службу занятости, агентства по найму. Многие самостоятельно ведут активный поиск работы. При этом важно суметь представить себя работодателю, оценить свои возможности и способности и правильно составить резюме.

При подборе кадров на вакантные места многие предприятия рассматривают резюме претендентов – краткую справку-анкету, представленную в определенной форме. Обычно резюме составляют по следующей схеме:

1) фамилия, имя и отчество соискателя;

2) работа, которую хотелось бы получить;

3) опыт работы;

4) трудовая деятельность (этот пункт заполняется в обратном порядке, т. е. сначала указывается последнее место работы, а в конце – первое);

5) образование (все учебные заведения, в которых продолжалось обучение после окончания школы);

6) личные данные (возраст, семейное положение и т. п.);

7) дополнительные сведения о себе (знание иностранных языков, умение работать на компьютере и др.);

8) рекомендации.

Представленные резюме внимательно рассматриваются, и наиболее перспективные претенденты на замещение вакантных должностей приглашаются для беседы.

Уровень безработицы в Российской Федерации в настоящее время, по данным официальной статистики, стабилизировался и составляет 10–12 %. При этом имеются регионы, где этот показатель выше или ниже, чем по стране в целом. Например, к наиболее благополучным регионам в части обеспечения занятости относятся такие субъекты Российской Федерации, как Москва и Санкт-Петербург, а к регионам с высоким уровнем безработицы – Кабардино-Балкария, Чечня, Дагестан и др.

3.4. Основные прерогативы органов законодательной, исполнительной и судебной власти в управлении трудовыми ресурсами

Государственная система управления трудовыми ресурсами охватывает органы законодательной, исполнительной и судебной власти.

Основными задачами государственной системы органов управления трудовыми ресурсами являются: принятие законов, регулирующих социально-трудовые отношения; обеспечение контроля за выполнением этих законов, а также выработка и реализация государственной политики в области социально-трудовых отношений.

Действующее законодательство в области социально-трудовых отношений находится в компетенции Совета Федерации и Государственной Думы. В их состав входят комиссии и комитеты, регулирующие социально-трудовые отношения.

Федеральные законы в области трудового законодательства принимаются Государственной Думой. Совет Федерации не наделен правом принимать законы, но правомочен одобрять или отклонять законы, принятые Государственной Думой. В частности, новый Трудовой кодекс Российской Федерации, составляющий основу трудового законодательства, принятый Государственной Думой, был одобрен Советом Федерации.

Исполнительную власть олицетворяет Правительство РФ. Органы исполнительной власти осуществляют исполнение законов. На них возлагается также исполнительно-распорядительная функция.

В 2004 г. была проведена реформа федеральных органов исполнительной власти, в ходе которой сократилось число министерств и возросла роль федеральных служб и агентств.

В результате этой реформы повысилась, в частности, роль Министерства здравоохранения и социального развития Российской Федерации как органа исполнительной власти, управляющего трудовыми ресурсами. В ведении этого министерства оказалась **Федеральная служба по труду и занятости**. Эта служба является федеральным органом исполнительной власти, осуществляющим функции контроля и надзора в установленной сфере деятельности, а также специальные функции в определенной сфере деятельности.

Например, контроль и надзор за соблюдением трудового законодательства и иных нормативных актов, содержащих нормы трудового права и законодательства о занятости населения, также функции по оказанию государственных услуг в сфере содействия занятости населения и защиты от безработицы.

К основным задачам этой службы относятся:

• выработка политики в трудовой сфере и координация всей работы в трудовой сфере страны;

• разработка основных направлений трудовой политики Правительства РФ;

• подготовка рекомендаций по регулированию оплаты труда;

• формирование правовой и нормативной базы регулирования трудовых отношений;

• регулирование рынка труда и занятости населения.

Важнейшими функциями Федеральной службы по труду и занятости являются:

• разработка и осуществление государственной политики в области занятости населения и проведение организационных мероприятий по ее реализации;

• разработка государственных программ занятости;

• контроль реализации программ занятости.

Деятельность государственных исполнительных органов в области управления трудовыми ресурсами трудно оценить однозначно. Наряду с позитивными предложениями, которые от них поступают, существует немало проблем, еще не решенных или решенных неудовлетворительно. Например, нельзя признать удовлетворительным существующее ныне соотношение между минимальной заработной платой и прожиточным минимумом, не стимулирует высокопроизводительный труд на государственных предприятиях действующая система оплаты труда и т. д.

Определенную роль в управлении трудовыми ресурсами играет и судебная система Российской Федерации. **Суд** – это особый государственный орган, который специфическими (юридическими) средствами и специальным аппаратом осуществляет защиту прав, свобод и интересов граждан.

Судебную власть представляют Конституционный Суд, Верховный Суд, Высший Арбитражный Суд, федеральные суды, а также Министерство юстиции Российской Федерации.

Суды составляют судебную систему Российской Федерации, которая строится на основе единства, иерархичности и соподчиненности. *Единство* судебной системы состоит в том, что правила судопроизводства едины, право применяется единообразно, а решения судов обязательны для исполнения на всей территории страны. *Иерархичность* судебной системы

заключается в наличии нескольких уровней судов определенного вида: федеральных, субъектов Российской Федерации, городских и районных. *Соподчиненность* звеньев судебной системы выражается в том, что вышестоящие суды контролируют правильность применения закона нижестоящими и их решения обязательны для исполнения нижестоящими судами.

Судебная власть призвана осуществлять правосудие, т. е. наказание нарушителей закона, разрешение конфликтов, связанных с нарушением трудового законодательства, и т. п.

Государственные органы в процессе управления трудовыми ресурсами тесно взаимодействуют, что свидетельствует о наличии единой системы государственных органов управления трудовыми ресурсами.

Контрольные вопросы

1. Что представляют собой трудовые ресурсы как категория кадрового менеджмента?

2. Каковы границы трудоспособного возраста в Российской Федерации?

3. Какие показатели характеризуют качество трудовых ресурсов?

4. Что представляет собой рынок труда?

5. Какие условия необходимы для существования современного полноценного рынка труда?

6. Что означает понятие «занятость»?

7. В чем суть фрикционной безработицы?

8. В чем суть институционной безработицы?

9. Каковы основные виды вынужденной безработицы?

10. Какова роль законодательных органов власти в регулировании социально-трудовых отношений?

11. Каковы основные задачи и функции службы занятости?

12. Какую роль в управлении трудовыми ресурсами играют органы судебной власти?

Глава 4. Кадровый потенциал предприятия (организации)

4.1. Кадровый потенциал и методы его анализа

Кадровый потенциал предприятия (организации) – это возможности персонала и администрации, которые могут быть использованы для достижения целей предприятия (организации).

Современный менеджмент рассматривает улучшение использования кадрового потенциала организации как главный резерв повышения эффективности ее функционирования. В связи с этим первостепенной задачей кадрового менеджмента становится анализ кадрового потенциала и изучение возможностей трудового коллектива. Трудовой коллектив представляет собой сложную социальную систему, где отдельные личности и группы людей взаимодействуют на принципах, далеких от формально предписанных. При этом они обычно отзывчивы на благоприятный психологический климат и заботу администрации и трудятся производительно даже при неизменной заработной плате. В то же время повышение заработной платы не всегда ведет к росту производительности труда.

Улучшение использования кадрового потенциала связано с управлением формальными и неформальными группами, решением проблем власти и лидерства, внедрением инноваций, созданием здорового психологического климата. В связи с этим особую актуальность приобретают методы анализа кадрового потенциала организации. При исследовании кадрового потенциала широко используются метод системного анализа (метод декомпозиции и метод последовательной постановки, метод сравнений и метод структуризации целей), а также экспертно-аналитический метод и метод главных компонентов, опытный метод и метод коллективного блокнота.

Одним из важнейших в управлении является системный подход, основанный на системном анализе. Применительно к управлению персоналом этот подход предполагает исследование всей системы управления в целом и изучение составляющих ее компонентов: целей, функций, организационной структуры, основных категорий работников, технических средств, методов управления людьми и т. п. Поэтому применение системного подхода в анализе кадрового потенциала предполагает прежде всего широкое использование *метода декомпозиции*, который позволяет расчленить сложные явления на более простые и тем самым облегчает их изучение. В частности, система управления

персоналом может быть разделена на подсистемы, подсистемы – на функции, функции – на процедуры, процедуры – на операции, операции – на элементы. После расчленения следует изучение каждой из частей, затем их моделирование и синтез.

С методом декомпозиции тесно связан *метод последовательной подстановки*, позволяющий, в частности, изучить воздействие на функционирование персонала каждого фактора в отдельности, исключая влияние других факторов. В результате факторы ранжируются и отбираются наиболее существенные из них.

Системный анализ не исключает и *метода сравнений*, который дает возможность, например, анализировать управление персоналом с учетом фактора времени, сопоставляя желаемое состояние этой подсистемы в будущем с нормативным состоянием или с ее состоянием в прошлом периоде. В результате исключается несопоставимость и расширяются возможности для сравнений.

Необходимым условием системного анализа является *метод структуризации целей*, который предусматривает количественное и качественное обоснование целей подсистемы управления персоналом с точки зрения их соответствия целям организации. Этот метод охватывает анализ целей, их ранжирование и развертывание в систему (построение «дерева целей»).

Экспертно-аналитический метод применительно к исследованию кадрового потенциала предполагает привлечение высококвалифицированных специалистов (экспертов) в области менеджмента.

С системным анализом тесно связан и *метод главных компонентов*, который позволяет отразить в одном показателе (главном компоненте) свойства многих показателей, характеризующих определенное явление.

Опытный метод связан с системой и ситуационным анализом. Этот метод базируется на опыте предшествующего периода данной (или другой аналогичной) системы управления.

Метод коллективного блокнота («банк идей») базируется на применении мозгового штурма (мозговой атаки) и позволяет сочетать независимое выдвижение идей с их коллективной оценкой и совместным поиском путей наиболее эффективного использования кадрового потенциала.

Анализ кадрового потенциала организации непосредственно связан с мотивацией и стимулированием трудовой деятельности, планированием деловой карьеры сотрудников, работой с кадровым резервом, подбором персонала, его переподготовкой и повышением квалификации.

4.2. Трудовой коллектив

В отечественной литературе кадровый потенциал предприятия принято рассматривать как возможности трудового коллектива. Трудовой коллектив объединяет всех занятых на предприятии (персонал и администрацию).

Для трудового коллектива характерны:

• общность целей, которая в идеале обеспечивает сочетание интересов личности, коллектива и общества;

• взаимопомощь;

• наличие определенной организационной структуры, которая обусловлена размерами и задачами организации;

• дисциплина;

• выполнение определенных социальных функций (производство определенных видов продукции, оказание услуг, обеспечение занятости и др.).

Трудовые коллективы классифицируют по различным признакам.

По виду деятельности и особенностям конечного продукта их подразделяют на две большие группы:

1) коллективы производственных отраслей (промышленности, торговли, сельского хозяйства, строительства, общественного питания, грузового транспорта, сбыта, связи и других отраслей, относящихся к сфере материального производства);

2) коллективы непроизводственных отраслей, конечным продуктом деятельности которых являются различного рода услуги (здравоохранение, физкультура, социальное обеспечение, образование, культура и искусство, кредитование, жилищно-коммунальное хозяйство, страхование, наука, пассажирский транспорт).

По формам собственности, на основе которой они действуют, выделяют:

• коллективы, действующие на основе государственной собственности;

• трудовые организации на базе кооперативной, акционерной собственности;

• коллективы, занятые трудом в частном секторе;

• трудовые коллективы предприятий, совместных с иностранными фирмами;

• трудовые коллективы, использующие имущество профсоюзных и других общественных организаций;

• коллективы, занимающиеся подсобным хозяйством при

промышленных и иных несельскохозяйственных предприятиях.

По продолжительности существования бывают:

• трудовые коллективы непрерывной деятельности (постоянно действующие);

• временные трудовые коллективы (для решения конкретной задачи).

Можно группировать трудовые коллективы **по специфическим признакам**:

• по численности сотрудников;

• составу работников (возраст, пол, уровень образования, квалификация, национальная принадлежность);

• условиям деятельности (функционирование в нормальных или экстремальных условиях на малоосвоенной территории, с тяжелым климатом и др.);

• степени формализованности (с жесткой организацией – производственные трудовые коллективы, со сравнительно гибкой организацией – учебные заведения, научные учреждения, творческие объединения);

• уровню сплоченности (степени развитости коллективистских отношений);

• интересам (охотничьи, спортивные, туристические).

Эти признаки во многом определяют структуру, содержание и характер деятельности трудового коллектива.

Эффективность деятельности трудового коллектива зависит от его структуры, т. е. внутреннего строения. Под *структурой трудового коллектива* понимают совокупность его элементов и отношения между этими элементами. Таким элементом структуры коллектива является *социальная группа*, т. е. совокупность людей, обладающих каким-либо общим социальным признаком.

Различают пять типов структуры трудового коллектива. В каждом типе структуры реализуется соответствующий ему вид социальных отношений (табл. 4.1).

Таблица 4.1

Типы структуры трудовых коллективов

Тип структуры	Основная характеристика
Производственно-функциональная	Вид разделения труда
Общественно-организационная	Принадлежность к профсоюзным, политическим и другим общественным организациям. Участие в управлении
Социально-демографическая	Возраст, пол, семейное положение, образование, стаж работы
Профессионально-квалификационная	Профессии, специальности, квалификации
Социально-психологическая	Межличностные отношения, ценности, установки, мотивы трудовой деятельности, увлечения, интересы, внепроизводственное поведение

Трудовой коллектив выполняет определенные экономические, управленческие и социальные функции.

Экономические функции выражаются в осуществлении коммерческих, технологических, производственных и других процессов, в результате которых реализуется миссия организации.

Выполнение *управленческих функций* предполагает выдачу управляющих воздействий субъекта на объект управления.

Реализация *социальных функций* связана с активизацией человеческого фактора. Осуществление этих функций проявляется в постановке и решении задач социального развития коллектива.

Существует три уровня объединения работников в коллектив:

1) основной коллектив – предприятие в целом. Это высший уровень объединения;

2) вторичный коллектив – промежуточный уровень. Это коллективы цехов, отделов;

3) первичный коллектив – нижний уровень. Это бригады, секторы, лаборатории.

4.3. Формальные и неформальные группы и управление ими

Трудовой коллектив можно представить как совокупность формальных и неформальных групп.

Группа – это два лица и более, которые осуществляют совместную деятельность и оказывают взаимное влияние.

Группы, созданные по воле администрации, называются *формальными* и соответствуют подразделениям организации. Лидеры этих групп (руководители подразделений) обычно назначаются администрацией, и члены группы (работники подразделений) тоже принимаются на работу ею. *Неформальная группа* – это группа людей, не связанных должностной иерархией и объединенных на основе дружеских отношений, общности интересов и т. п. В такие группы объединяются люди, испытывающие потребность в принадлежности, взаимопомощи, защищенности, общении.

Каждая группа имеет свою цель. Цели группы, тип и цели личности не всегда ясны и осознаны, кроме того, сходство личных целей – недостаточное условие для того, чтобы дать группе общую цель.

Цели формальных групп определяются администрацией, а неформальных – формируются на основе конвергенции личных целей.

В группе каждая личность играет свою роль. В таблице 4.2 представлены типы и типичные черты людей, которых полезно иметь в группе.

Таблица 4.2

Распределение ролей в группе

Тип	Типичные черты	Положительные качества	Допустимые недостатки
«Администратор»	Консервативный, обязательный, предсказуемый	Организаторские способности, практический здравый ум, высокая работоспособность, самодисциплина	Недостаточная гибкость, отсутствие реакции на предложенные идеи
«Мыслитель»	Индивидуальный, серьезный, не ортодоксальный	Одаренность, воображение, интеллект	Рассеянность, «витание в облаках», склонность не замечать практические детали
«Исследователь ресурсов»	Экстраверт, восторженный, любознательный, общительный	Умение сходиться с людьми и исследовать все новое	Склонность терять интерес к работе, когда проходит увлечение
«Оценивающий»	Рассудительный, хладнокровный, осторожный	Благоразумность, практичность	Недостаток вдохновения или способности стимулировать других
«Душа команды»	Социально ориентированный, чувствительный, мягкий	Умение адекватно реагировать на людей и ситуации, способность поддерживать дух коллективизма	Нерешительность в критические моменты
«Доводящий до конца»	Старательный, организованный, добросовестный	Умение доводить дело до конца, стремление к качественному выполнению работы	Свойство волноваться из-за пустяков, неумение «не вмешиваться в чужие дела»

Источник: Управление персоналом организации: учебник / под ред. А.Я. Кубанова. М.: ИНФРА-М, 2004.

Формальные и неформальные группы в своем развитии проходят ряд этапов.

На первом этапе происходит формирование группы. Все присматриваются друг к другу, и каждый стремится проявить себя с лучшей стороны. Коллективных действий практически нет. Преобладает индивидуальная работа. Однако на этой стадии уже появляется неформальный лидер.

На втором этапе группа сплачивается. Проявляются сильные и слабые стороны каждого члена группы. Осуществляются коллективные действия. Возникают группировки, и начинается борьба за лидерство.

На третьем этапе группа переживает подъем. Каждый знает свое место и хорошо взаимодействует с остальными. Принимаются четкие решения и быстро исполняются. Преобладают коллективные действия. Все стремятся работать лучше.

Четвертый этап обычно является переломным, так как в этот период возможно развитие группы в одном из альтернативных направлений: либо бюрократизация и стагнация, когда

формальные требования становятся важнее реальных дел, либо дальнейшая интеграция усилий, когда возникающие разногласия быстро устраняются, уступая место сотрудничеству.

По мнению Р.К. Дэвиса, идеальная группа должна состоять из 3–9 человек и быть сплоченной. Сплоченность группы – это мера тяготения членов группы друг к другу.

На эффективность деятельности людей в формальных группах оказывают влияние естественно-биологические, социально-экономические, технико-организационные, социально-психологические и рыночные факторы (табл. 4.3).

Таблица 4.3F

Факторы, влияющие на эффективность совместной деятельности

Фактор	Содержание фактора
Естественно-биологические	Возраст, состояние здоровья, физические способности работников, географическая среда, сезонность и т.п.
Социально-экономические	Состояние экономики, законы в области труда и заработной платы, квалификация и мотивация труда, уровень жизни, уровень социальной защищенности
Технико-организационные	Техническая вооруженность и механизация труда, сложность труда, условия труда (санитарно-гигиенические, эстетические и др.), объем и качество получаемой информации
Социально-психологические	Отношение к труду, психологический климат
Рыночные	Конкуренция, инфляция, банкротство, безработица, возможность выбора сферы деятельности и приложения труда

В процессе групповой деятельности нередко проявляется *синергетический эффект*, что свидетельствует о реализации закона синергии. Суть этого эффекта в том, что энергия группы превышает сумму индивидуальных усилий членов этой группы. Однако для проявления синергетического эффекта необходима хорошая организация деятельности группы и преодоление негативного воздействия группы на индивида. Поэтому в современном кадровом менеджменте большое внимание уделяется динамике групп.

С одной стороны, групповая деятельность порождает социальную фасилитацию, а с другой – проявляются ее негативные факторы: деиндивидуализация, групповая поляризация, групповой фаворитизм, социальная леность, оглупление мышления и конформизм как результат группового давления.

Социальная фасилитация (от англ. *facility* – легкость, благоприятные условия) – это благоприятное воздействие группы на личность. Даже простое присутствие людей может повышать

энергичность действий. Так, школьник перед классом может выжать из силомера несколько больше, чем в одиночку; рабочий в бригаде, при хорошей организации труда, делает больше, чем в одиночку. Таким образом, социальная фасилитация может рассматриваться как предпосылка для реализации синергетического эффекта. Отсюда стремление к созданию эффективных рабочих групп в современной организации.

Однако с групповой деятельностью связано и отрицательное влияние группы на человека. Одним из проявлений такого влияния является *деиндивидуализация* – утрата индивидуумом в групповых ситуациях чувства индивидуальности и сдерживаемых норм самоконтроля. При этом чем больше группа, тем сильнее деиндивидуализация.

Групповая поляризация – это вызванное влиянием группы усиление первоначального мнения индивида, склонного принимать рискованные решения. Групповое обсуждение не усредняет мнение людей, а напротив – смещает их к одному из возможных полюсов. Так, если группа изначально настроена вложить деньги в рискованное мероприятие, то после дискуссии по данному вопросу это стремление только усилится.

Групповой фаворитизм проявляется в предпочтении своей группы и ее членов только по факту принадлежности к ней.

Социальная леность проявляется в тенденции уменьшать свои усилия, если они объединяются для достижения общей цели.

Оглупление мышления – это тенденция к единообразию мнений в группе, которая часто мешает ей реально оценить противоположную точку зрения.

С оглуплением мышления связан *конформизм*, который можно рассматривать как результат группового давления. Суть его состоит в том, что человек изменяет свое поведение или убеждения в результате реального или воображаемого воздействия группы.

Таким образом, на поведение личности в группе и эффективность групповой деятельности существенное влияние оказывают групповые нормы поведения.

Групповые нормы поведения могут поощрять усердие работников в достижении целей организации. Это положительные нормы. Но могут быть и нормы отрицательного поведения, которые поощряют неконструктивную критику, нарушения трудовой дисциплины и т. п. Их надо искоренять.

Групповое единомыслие – это подавление отдельной личностью своих действительных взглядов, чтобы не нарушать единомыслия, гармонии группы. Это опасно, так как снижает эффективность работы и мешает высказывать новые мнения и

принимать альтернативные решения, которые могут быть весьма эффективными.

Чтобы преодолеть единомыслие, особенно при обсуждении какой-либо проблемы, полезно:

• внушить членам группы, что они могут свободно сообщить любую информацию;

• назначить одного из членов группы на роль «адвоката дьявола», т. е. человека, защищающего заведомо неправое дело;

• суметь выслушать разные точки зрения и критику столь же спокойно, как и конструктивные мысли;

• отделить усилия по генерированию идей от их оценки;

• если в группе присутствуют подчиненные, выслушать сначала их идеи.

Как правило, неформальные группы складываются внутри формальных групп. Импульсом к их образованию служат совместно разделяемые ценности, нормы поведения, а также целевые установки работников. При этом формальные и неформальные группы тесно взаимосвязаны.

К неформальным группам можно относиться по-разному, в зависимости от установок, доминирующих в этих группах. Так, неформальные группы с негативными установками мешают работе организации, препятствуют достижению ее целей, разлагающе действуют на персонал. Социальная психология предлагает определенную тактику, направленную против действий подобных групп. В частности, полезно предпринять следующее: показать группе бесперспективность ее деятельности и недостижимость ее целей, посеять недоверие между членами группы, и прежде всего недоверие к ее лидеру, поощрить перебежчиков (лучше всего превратить лидера в перебежчика), ассоциировать принадлежность к группе с отрицательными качествами (некомпетентностью, неполноценностью и т. п.).

Позитивные неформальные группы помогают организации в достижении ее целей. Деятельность таких групп должна поддерживаться администрацией. Менеджерам необходимо помогать таким группам ощутить дух единства, укреплять доверие членов группы друг к другу и к лидеру, культивировать чувство престижности в принадлежности к группе, а также поддерживать веру в достижимость стоящих перед группой целей.

Японский менеджмент предпринял удачную попытку совмещения формальных и неформальных групп и добился значительных успехов, культивируя в организациях отношения взаимопомощи, общности интересов, доброжелательности по принципу: «моя фирма – моя община – моя семья». В результате японец часто воспринимает фирму, в которой он работает, не

только как формальную организацию, но и как неформальную группу, общину, в которую входят его друзья. Такая обстановка располагает к творческому подходу к работе, что нашло свое выражение в создании кружков качества на крупных японских фирмах.

Начало создания таких кружков относят к 1949 г. Однако на постоянную основу они были переведены только в 1962 г. Союзом японских ученых и инженеров. В настоящее время в Японии зарегистрировано более 100 тыс. таких кружков.

Концепция контроля качества не нова, но японцы выдвинули концепцию полного контроля качества, более широкую по масштабу и охватывающую всех работников фирм – от рабочего до директора.

Основные идеалы кружков качества сводятся к следующему:

1) достижение совершенства в работе – естественная потребность каждого человека;

2) люди, выполняющие работу, – настоящие специалисты;

3) рабочие нацелены умом и воображением. Они досконально знают свою работу, стремятся к успеху и не боятся трудностей;

4) кружок качества, с одной стороны, – познавательный и образовательный процесс, а с другой, – процесс, затрагивающий повседневную работу и содействующий участию рабочих в ее улучшении, что создает основу для взаимного сотрудничества менеджера и рабочих.

Членство в кружках качества добровольное, что позволяет отнести их к числу неформальных организаций. Эти кружки ранжированы в зависимости от образовательного и культурного уровня работников. Различают кружки качества, которые объединяют рабочих, мастеров и техников, инженеров и менеджеров. В Японии кружки качества за год делают более 1 млн предложений, из которых 80 % внедряются. В результате японская продукция завоевала рынки многих стран мира, а фирмы США и Западной Европы далеко не всегда могут выдержать конкуренцию с японскими товарами.

4.4. Власть. Баланс власти. Формы власти

Эффективность управления во многом зависит от руководителя организации.

Руководитель, встав во главе организации (или подразделения), получает власть от администрации. Это *формальная власть* (или власть должности). Наряду с формальной властью существует еще и реальная власть. *Реальная власть* – это власть авторитета.

Власть – это возможность влиять на поведение других. Она является необходимым элементом управления.

Однако имеет власть над своими подчиненными не только руководитель, но и подчиненные над руководителем, так как, относясь халатно к работе, они ставят под удар и своего руководителя. Вследствие этого в каждой организации существует определенный *баланс власти*.

Различают пять форм власти:

1) основанная на принуждении, – исполнитель верит, что начальник может помешать удовлетворению его насущных потребностей или доставить другие неприятности, т. е. в основе власти – страх;

2) основанная на вознаграждении, – подчиненный считает, что руководитель может удовлетворить его потребность, повысить его статус и т. п., т. е. в основе власти – поощрение;

3) экспертная – работник надеется, что руководитель обладает специальными знаниями, которые позволят удовлетворить его потребность, т. е. в основе власти – эрудиция руководителя;

4) эталонная – подчиненный хочет быть похожим на руководителя, подражает ему, с удовольствием выполняет его поручения, т. е. в основе власти харизма руководителя;

5) законная – исполнитель верит, что руководитель имеет право отдавать приказания, а его долг – выполнять их. Исполнять приказания учит традиция. Поэтому законную власть часто называют традиционной. В основе власти – традиция, закон.

Каждая из этих форм власти имеет свои преимущества и недостатки.

Власть основанная на принуждении позволяет, как правило, быстро получать желаемый результат деятельности от исполнителей и не требует высокой квалификации от руководителя. Однако эта форма власти сопряжена с большими затратами на управление, так как возникает необходимость в жестком контроле за каждым работником. Кроме того, эта власть

часто сковывает инициативу работников, порождает фальсификацию отчетности и нередко приводит к сопротивлению подчиненных действиям руководителя.

Власть, основанная на вознаграждении, способствует формированию положительных установок у подчиненных по отношению к личности руководителя, развивает творческий подход и деловую активность у персонала. Однако количество ресурсов для поощрения у руководителя весьма ограничено, подчиненные быстро «привыкают» к вознаграждению и воспринимают его как должное.

Экспертная власть, основанная на высокой профессиональной компетентности и личной ответственности менеджера, гарантирует высокую эффективность работы организации. К сожалению, такая власть создается годами, а рушится после первой серьезной ошибки руководителя. Кроме того, эта власть часто парализует инициативу подчиненных и препятствует принятию более рациональных решений.

Эталонная власть позволяет быстро реализовать управленческие решения и обеспечивает, как правило, высокую интенсивность труда персонала. Отрицательными сторонами этой формы власти являются высокая цена отдельных ошибок руководителя, отсутствие преемственности в управлении, а также создание условий для злоупотребления властью и превышения полномочий.

Законная (традиционная) власть обеспечивает стабильное и бесконфликтное управление, но она ориентирует на упрощенные показатели качества трудовой деятельности персонала. Эта форма власти не стимулирует у сотрудников творческий подход к работе.

Следует отметить, что в современной организации для того, чтобы иметь настоящий авторитет у подчиненных, создавать свой стиль управления и эффективно осуществлять мотивацию подчиненных, формальной власти не достаточно. Для этого руководитель должен быть лидером.

4.5. Лидерство. Концепции лидерства

Лидер – это индивид, к которому прислушиваются другие люди. Менеджер получает от вышестоящей инстанции полномочия руководить людьми, т. е. становится формальным лидером, который назначен администрацией. Однако, чтобы стать подлинным лидером, способным вести за собой людей, ему необходимо обрести всеобщее признание своих подчиненных, т. е. стать еще и неформальным лидером.

Лидер влияет на людей двояко: личным авторитетом – члены группы признают преимущества лидера перед другими в силу его положения, опыта, мастерства, образования и т. д.; личностными качествами – человечностью, обходительностью, справедливым отношением к людям и т. п.

В реальной жизни все это проявляется как добровольное признание исключительности лидера. Существуют четыре модели восприятия такого лидера окружающими:

1) «один из нас» – предполагается, что образ жизни лидера идентичен образу жизни любого члена социальной группы. Лидер, как и все, радуется, переживает, страдает; жизнь приносит ему и удачу, и неприятности;

2) «лучший из нас» – имеется в виду, что лидер является примером для всей группы и как человек, и как профессионал. Подчиненные стремятся подражать такому лидеру;

3) «воплощение добродетели» – считается, что лидер является носителем норм морали. Он разделяет с группой ее социальные ценности и готов их отстаивать;

4) «оправдание ожиданий» – допускается, что поведение лидера не зависит от меняющейся обстановки, т. е. он всегда должен быть верен своему слову и не допускать отклонения от курса поведения, одобренного группой.

Лидерство – это искусство влияния на людей с тем, чтобы они добровольно стремились к достижению тех целей, которые не являются их личными целями, например целей подразделения, предприятия, государства.

Люди следуют за лидером прежде всего потому, что он в состоянии предложить им (хотя далеко не всегда реально дать) средства для удовлетворения их насущных потребностей, указать верный путь к цели.

Власть лидера основывается также:

• на хорошем знании подчиненных;

• умении поставить себя на их место, понять их стремления;

• способности анализировать ситуацию, определять

ближайшие и отдаленные перспективы и последствия тех или иных действий;

• понимании психологических особенностей окружающих (партнеров, руководителей, подчиненных) и умелом их использовании в официальных и неофициальных контактах;

• возможности увлекать людей, вселять в них уверенность, вести за собой;

• гибкости, настойчивости, упорстве;

• обширных знаниях, эрудиции и многом другом.

Для того чтобы стать лидером, нужно личное желание занять высокий пост и соответственно готовность брать на себя нелегкие обязанности, ответственность, риск.

Лидер должен быть независимым, готовым в любой момент уйти, так как выражение интересов коллектива вовсе не означает покорность ему. Первые концепции лидерства сводились преимущественно к *теории лидерских качеств*. Сторонники этой теории исходили из того, что лидеру необходимо обладать определенным набором качеств, часть которых может быть дана от природы, а часть приобретена в процессе упорной работы над собой. Эта теория была характерна для первой половины XX в. Она получила свое отражение в работах Э. Шпрангера.

Позднее широкое распространение получили *поведенческие теории лидерства*, в которых реализация лидерского потенциала рассматривалась в контексте стиля управления. Так, уже Р. Лайкерт различал «руководителей ориентированных на работу» и «руководителей ориентированных на людей». Эта концепция окончательно сформировалась в работах Д. Мак-Грегора, который дал описание «автократичного» и «демократичного стилей управления».

Автократичное руководство Дуглас Мак-Грегор обозначил как теорию «*X*» и характеризовал следующими положениями:

• люди изначально не любят трудиться и при любой возможности избегают работы;

• у людей нет честолюбия, и они стараются избавиться от ответственности, предпочитая, чтобы ими руководили;

• больше всего люди хотят защищенности;

• чтобы заставить людей трудиться, необходимо использовать принуждение, контроль и угрозу наказания.

Автократ обычно централизует полномочия и не дает подчиненным свободы в принятии решений. Он плотно руководит работой и оказывает давление на подчиненных. Любит угрожать, но иногда может и поощрять своих подчиненных. Однако всегда сохраняет за собой фактическую власть и право принимать решения.

Демократичный стиль руководителя Д. Мак-Грегор обозначил как теорию «*Y*». Концепция демократичного руководителя состоит в следующем:

• труд – процесс естественный. Если условия позволяют, люди не только примут на себя ответственность, но и будут стремиться к ней;

• если люди приобщены к организационным целям, они будут использовать самоуправление и самоконтроль;

• приобщение является функцией вознаграждения, связанного с достижением цели;

• способность к творческому решению проблем встречается часто, а интеллектуальный потенциал среднего человека используется лишь частично.

Демократичный лидер предполагает, что люди мотивированы не только физиологическими потребностями, но и потребностями более высокого уровня: социальным взаимодействием, самовыражением. Руководитель стремится создать ситуацию, в которой люди могут проявить себя, и их работа сама явится вознаграждением. Демократичные руководители стараются научить подчиненных вникать в проблемы организации и привлекают их к принятию решений.

Во второй половине XX в. поведенческий подход начинает вытесняться *ситуационным подходом*. Этот подход представлен в работе Ф. Фидлера, который пришел к выводу, что эффективность лидера состоит не в приверженности к какому-то одному стилю руководства, но в способности варьировать свое поведение в зависимости от конкретной ситуации. Он выделил три группы факторов, значимых с точки зрения эффективности работы руководителя и подразделения в целом:

1) взаимоотношения руководителя с подчиненными (степень доверительности отношений, взаимного уважения);

2) степень структурированности задачи;

3) объем должностных полномочий, выражающийся, в частности, в возможности руководителя влиять на работу подчиненных посредством различных механизмов стимулирования – вознаграждения, должностного роста и т. д.

Модель Фидлера допускает два пути повышения эффективности руководящей деятельности: приспособление лидера к ситуации и изменение ситуации, что, в частности, может быть достигнуто посредством наделения руководителя дополнительными полномочиями по стимулированию работников и их продвижению.

Лидер в значительной мере определяет стиль и этику делового общения в организации. Этика делового общения в

современной организации предполагает честность, порядочность, верность данному слову, выполнение принятых на себя обязательств, принципиальность и т. п. Это интернациональное понятие, которое характеризуется уровнем общественной культуры и в свою очередь является одним из аспектов культуры менеджмента.

Этика делового общения проявляется в общении руководителя с подчиненными, отношениях между сотрудниками фирмы, отношении организации к ее клиентам. Она в значительной мере определяет имидж фирмы и отношение общества к ней.

4.6. Нововведения и персонал

В последней трети XX в. система производительных сил, базирующаяся преимущественно на технологическом использовании законов и принципов механического движения, вступила в полосу кризиса, который проявился как кризис естественно-научного характера. Он становится очевидным в сферах традиционных орудий труда, источников энергии, предметов труда.

В сфере *традиционных орудий труда* кризис проявляется в достижении предельных величин производительности, мощности, скорости, быстродействия и т. п. Так, средние скорости токарных станков стабилизировались на уровне 300–700 оборотов шпинделя в минуту, производительность механических ткацких станков составляет в среднем пять погонных метров ткани в час, в химической технологии температура порядка 3–4 тыс. градусов по Цельсию и давление до 300–500 тыс. атмосфер считаются предельными.

В сельском хозяйстве в работе почвообрабатывающих орудий заложен принцип клина, который не позволяет преодолеть скоростной барьер в 7—10 км/ч без снижения качества обработки земли. Низки также скорости уборочной техники. Например, у картофелеуборочных комбайнов они составляют 1–1,6 км/ч. Достигнуты пределы интенсификации рабочих процессов зерноуборочных комбайнов. Оптимизация выполнения технологических операций в полеводстве мобильной техникой возможна лишь в ограниченной мере, поскольку уровень ее развития относительно рабочих скоростей, ширины захвата агрегатов, размеров и массы машин уже близок к предельному.

Кризис *традиционных источников энергии* проявляется в стабилизации их коэффициента полезного действия (КПД). Для тепловых электростанций – основных производителей энергии – он установился на уровне ниже 30 %, КПД атомных электростанций не превышает в среднем 33 %. Предельный КПД не может быть преодолен при сохранении нынешней многостадийной схемы преобразования энергии топлива в электричество: котел – турбина – генератор – трансформатор. Коэффициент полезного действия детерминирован не видом топлива, котла или турбины, а генератором.

Кризис *предметов труда* обнаруживается не только в исчерпании или относительном истощении полезных ископаемых, но и в достижении пределов повышения качества получаемых из них материалов.

В конце XX в. на большинстве эксплуатируемых месторождений мира среднее содержание металлов или других компонентов в рудах заметно снизилось. В XIX в. считалась целесообразной добыча свинцово-цинковой руды, содержащей 8—10 % полезных ископаемых; в начале XX в. – 6–7 %. Перед Второй мировой войной эффективным содержанием свинца и цинка в руде считалось 5–8 %. В настоящее время добывается руда, в которой содержится 1,5–2,7 % этих металлов. Аналогичному пересмотру подвергалась также ценность медной руды[1].

В связи с ростом народонаселения, а также количественным и качественным ростом его потребностей 1970—1980-е гг. стали временем предельных возможностей основных биологических систем, являющихся главными источниками продуктов питания для людей и сырья для промышленности: лесов, пастбищ, пахотных земель и океана.

Однако изложенные проблемы (техники, энергии, ресурсов, продовольствия и т. п.) не следует рассматривать как противоречие «общество – природа». Это несоответствие относится к другому классу: «общество – производительные силы», и суть его состоит в том, что традиционные производительные силы не способны удовлетворить возрастающие потребности людей.

Впервые человечество столкнулось с кризисным состоянием производительных сил в эпоху неолита (3–6 тысячелетий до н. э.). Этот кризис был преодолен в результате неолитической революции, которая ознаменовалась переходом от собирательства, охоты и рыболовства к производству, в результате которого возникли полеводство, скотоводство, ремесла.

Второй глобальный кризис производительных сил возник в конце XVIII – начале XIX в. и был преодолен путем перехода от ручных ремесленных и мануфактурных орудий и средств труда к машинно-фабричному производству, основанному на технологическом использовании законов естествознания, и прежде всего механики.

Третий (нынешний) кризис преодолевается в ходе научно-технической революции путем мобилизации всех материально-вещественных элементов производительных сил на более высоких, чем механическая, формах движения материи, а также путем передачи техническим средствам тех функций управления технологическими процессами, которые прежде выполнялись человеком.

Такой переход требует широкой поддержки нововведений на всех предприятиях и во всех отраслях экономики.

Нововведение (инновация) – это новая идея, доведенная до практического применения. Нововведение охватывает широкий круг проблем, создание новых продуктов, методов производства, материалов и т. п. Однако реализация нововведений часто требует государственной системы поддержки. Государственная поддержка может проявляться по-разному. Это и подготовка кадров, и прямое финансирование капиталоемких исследований из бюджета, и предоставление налоговых льгот и государственных гарантий под кредит, и т. п.

Однако поиск новых идей и их реализация на любом предприятии требуют деятельного участия персонала. Поэтому одной из центральных проблем кадрового менеджмента является управление реакцией персонала на инновации.

Главная особенность современного менеджера состоит в том, что он рассматривается как носитель инновационной культуры, как сторонник последовательного совершенствования деятельности фирмы.

Современный менеджер, как правило, осознает, что его авторитет непосредственно зависит от уважения подчиненных, а не от его формального статуса. Такой авторитет завоевывается высоким профессионализмом и стремлением к корпоративному совместному стилю управления. Менеджер должен руководить подчиненными так, чтобы они ощущали свою причастность к внедрению нововведений и полученным результатам.

Однако далеко не всегда персонал предприятия (или организации) с восторгом воспринимает нововведения. Это обусловлено рядом причин. Прежде всего, люди сопротивляются инновациям потому, что боятся, что не смогут приспособиться к новым условиям и потеряют работу. Кроме того, введение инноваций создает определенный дискомфорт, так как нововведения требуют обучения, принятия дополнительных обязательств и т. п. Нередко руководители низшего ранга видят в нововведениях угрозу своему статусу, ощущают неуверенность в будущем, предчувствуют ужесточение контроля со стороны вышестоящего руководства в связи с внедрением инноваций.

Часто причинами негативного отношения работников к нововведениям становятся стереотипы мышления (поведения, работы), нежелание принимать на себя дополнительные обязанности, неуверенность в себе, боязнь излишнего напряжения, лень и т. п.

Подобным настроениям менеджер должен противопоставить атмосферу новаторства на предприятии, для создания которой полезно предпринять следующие действия:

1) осуществить диагностику причин блокирования

нововведений с помощью анкет и опросов персонала;

2) предоставить новаторам дополнительные полномочия и повысить степень их свободы на рабочих местах (разрешить использование необходимых материалов, оборудования и т. п.);

3) обеспечить свободное распространение информации в фирме;

4) создать условия для интенсивного неформального общения сотрудников организации;

5) поощрять экспериментаторство и терпимо относиться к неудачам;

6) осуществлять своевременное и гласное вознаграждение новых идей и предложений.

Для преодоления психологических барьеров, связанных с внедрением инноваций, можно использовать различные приемы. Прежде всего целесообразно тщательно организовать информационное обеспечение процесса внедрения новшеств и привлечь работников к участию в осуществлении перемен. Кроме того, нужна постоянная помощь работникам в освоении новшеств.

Чтобы преодолеть сопротивление инновациям со стороны отдельных работников, в кадровом менеджменте обычно используются:

• постоянное обучение персонала;

• материальное стимулирование и предоставление льгот новаторам;

• систематическая оценка трудового вклада каждого работника в полученные организацией результаты;

• оказание помощи в самосовершенствовании каждому работнику.

Для успешного осуществления нововведений руководитель часто использует различные меры морального воздействия на подчиненных. Само применение форм морального воздействия – область весьма специфическая, требующая от менеджера инициативы и творчества. Наиболее типичными формами морального воздействия являются:

• проведение доверительных бесед с подчиненными для разъяснения необходимости, сущности и эффективности конкретных нововведений;

• внимательное отношение менеджера к индивидуальным рационализаторским предложениям и изобретениям, поддержка инициативы и активности работников;

• личная неформальная поддержка новаторов (устное поощрение, моральная поддержка и др.);

• похвала руководителя в адрес рационализаторов и изобретателей в присутствии коллег на совещаниях,

конференциях и т. п.;

• раскрытие перед работниками перспектив развития предприятия и их служебного и творческого роста в связи с внедрением инноваций;

• официальное поручение руководителя рационализаторам и изобретателям решить отдельные вопросы, связанные с внедрением инноваций, от своего имени;

• привлечение новаторов к участию в работе на вышестоящем уровне или за пределами предприятия в различных комиссиях, совещаниях, конференциях, связанных с их творческими интересами;

• поручение новатору доложить вышестоящему руководству тот или иной вопрос, связанный с осуществлением его нововведения;

• внесение предложений в вышестоящие органы о поощрении рационализаторов и изобретателей;

• поручение новатору выступить с ответственным докладом или сообщением на конференции или совещании вышестоящего уровня по вопросам, связанным с внедрением нововведений;

• рекомендация для выступления в средствах массовой информации авторов наиболее перспективных нововведений;

• поручение почетных заданий (представительство за рубежом, включение в состав делегации и т. п.) наиболее отличившимся рационализаторам и изобретателям;

• выдвижение новаторов на вышестоящую должность.

Особый интерес с точки зрения управления персоналом вызывают *кадровые нововведения,* которые представляют собой целевую деятельность, направленную на внедрение кадровых новшеств, а именно на повышение уровня развития работников и эффективности функционирования социальной системы управления.

Наиболее распространена классификация кадровых нововведений по трем признакам:

1) факторам участия работников в профессионально-образовательном процессе;

2) объектам нововведений;

3) степени радикальности и масштабности инноваций.

По степени участия работников в профессионально-образовательном процессе нововведения классифицируют следующим образом:

• нововведения в профессиональной подготовке кадров в вузах, колледжах, профессионально-технических училищах и других учебных заведениях;

• инновации, связанные с поиском и отбором кадров;

• кадровые нововведения в процессе труда (новые методы работы с кадрами в период освоения новой техники, новое распределение трудовых функций и полномочий в сложившейся кадровой структуре и др.);

• инновации, связанные с переподготовкой и повышением квалификации кадров;

• нововведения в части сокращения персонала и ликвидации лишних рабочих мест.

По объектам нововведений различают:

• кадровые нововведения в отношении отдельных работников;

• кадровые инновации в системах научных и научно-образовательных структур;

• кадровые изменения, связанные с обеспечением целевых научно-технических программ и проектов;

• нововведения в работе кадровых служб;

• кадровые нововведения в масштабе отрасли, региона, страны.

По степени радикальности и масштабности инноваций выделяют:

• кадровые изменения эволюционного и модифицирующего характера;

• кадровые нововведения радикального характера;

• локальные (частичные) кадровые инновации.

Руководителю необходимо овладеть техникой кадровых нововведений и поощрений. В этом отношении интересен опыт поощрения участников японских кружков качества.

Как уже отмечалось, японский кружок качества решает не только вопросы улучшения качества выпускаемой продукции или оказываемых услуг. На заседаниях этих кружков рассматриваются различные аспекты совершенствования техники и технологических процессов, повышения уровня техники безопасности, улучшения условий труда и другие вопросы, связанные с кадровыми инновациями. По существу, кружки качества стали в Японии организационной формой совместного поиска решений проблем производства и качества непосредственными исполнителями. Обычно такой кружок объединяет 6–8 (иногда до 20) работников производственного участка или цеха.

Треть японских кружков качества обсуждает проблемы инноваций во внеурочные часы. Чтобы активизировать творческий потенциал этих кружков, администрация японских фирм использует различные методы поощрения и стимулы. В частности, более 40 % всех участников кружков получают доплату за работу в сверхурочные часы, 16 % – надбавки за повышение

квалификации, 7 % – бесплатные обеды, 4 % – другие льготы. Однако примерно на $^1/_3$ всех членов кружков материальное вознаграждение не распространяется.

В японских корпорациях часто акцент делается на моральное поощрение новаторов: публичные награждения почетными знаками, дипломами, предоставление лучшим кружкам качества права маркировки продукции своим клеймом и т. п.

В нашей стране тоже был накоплен определенный опыт морального поощрения и материального стимулирования рационализаторов: присвоение звания лучшего (заслуженного) по профессии, премирование за изобретение и т. п. Этот опыт заслуживает изучения и может быть использован для стимулирования инноваций как на государственных, так и на приватизированных предприятиях. Инновационная деятельность накладывает определенный отпечаток на формирование социально-психологического климата в коллективе.

4.7. Социально-психологический климат в коллективе

Отношения между членами трудового коллектива обусловлены двумя факторами: производственной деятельностью (формальные отношения) и межличностными отношениями (неформальные). Состояние неформальных межличностных отношений в трудовом коллективе называют социально-психологическим климатом (СПК), который определяется прочностью внутренних связей между членами коллектива. Это состояние всегда характеризуется специфической для совместной деятельности людей атмосферой психического и эмоционального состояния каждого ее участника, индивида и зависит от общего состояния окружающих его людей. Атмосфера той или иной общности или группы проявляется через характер психической настроенности людей, которая может быть деятельной или созерцательной, жизнерадостной или пессимистичной, будничной или праздничной.

Социально-психологический климат – это общий эмоциональный настрой коллектива, в котором соединяются настроения людей, их душевные переживания и волнения. Он является одним из наиболее важных элементов в общей системе условий существования и жизнедеятельности человека и может быть положительным (здоровым и благоприятным) и отрицательным (неблагоприятным).

Положительный СПК способствует улучшению экономических показателей деятельности коллектива: росту производительности труда, повышению удовлетворенности трудом членов коллектива, его сплоченности.

Одними из наиболее очевидных проявлений благоприятного СПК, способствующего продуктивности совместной деятельности людей, являются внимание, расположение, симпатия человека к человеку, настроение духовного подъема, жизнерадостности, которые опираются на ясные цели, увлекательные задачи совместной деятельности, а также обстановка взаимной ответственности и требовательности людей друг к другу.

Таким образом, к положительным чертам СПК относятся преобладание и устойчивость атмосферы взаимного внимания, уважительного отношения к человеку, дух товарищества, сочетающиеся с высокой внутренней дисциплиной, принципиальностью и ответственностью, требовательностью к другим и к себе.

Значительное влияние на СПК оказывает профессиональная и психологическая совместимость членов коллектива. Игнорирование или недооценка фактора совместимости при формировании отделов и подразделений коллектива может привести к конфликту и даже распаду коллектива. Совместимость работников проявляется в их способности согласовывать свои действия в различных видах деятельности. Психологическая совместимость – это наиболее благоприятное сочетание свойств у членов группы, которое обеспечивает успех общего дела и личное удовлетворение от работы. Для достижения совместимости необходимо, чтобы люди по одним важным характеристикам были сходны между собой, а по другим – дополняли друг друга.

Положительный СПК является важнейшим условием развития творческой инициативы трудящихся. Хорошие отношения в коллективе могут даже компенсировать малопривлекательный, неинтересный труд. Для повышения производительности труда и удовлетворения людей жизнью руководитель должен заботиться о СПК коллектива.

Отрицательный СПК неблагоприятно влияет на результаты деятельности организации и может привести к распаду коллектива.

При изучении СПК важно выявить преобладающие настроения. Ничто так не способно мешать делу, как постоянное отсутствие настроения для работы, что снижает производительность труда сильнее, чем даже отсутствие механизации. Если в коллективе преобладают неприязнь, вражда, непонимание, то в нем идут бесконечные и бесполезные споры, проявляющиеся в стремлении сводить счеты. Чтобы понять причины раздоров, следует выявить наиболее агрессивных людей. На них необходимо сосредоточить воспитательное воздействие.

Для изучения психологического климата в коллективе и его оценки применяют несколько методов. Один из них – *анкетирование*.

Членам коллектива выдают листы анкет в виде таблицы (табл. 4.4).

Таблица 4.4

Характеристика психологического климата

Позитивная характеристика	+3, +2, +1, 0, –1, –2, –3	Негативная характеристика
Преобладает бодрый жизнерадостный тон настроения		Преобладает подавленное настроение
Доброжелательность во взаимоотношениях, взаимные симпатии		Конфликтность в отношениях, агрессивность, антипатия
Членам коллектива нравится быть вместе		Члены коллектива не любят совместную работу
Успех и неудачи товарищей вызывают сопереживание		Успехи вызывают зависть, неудачи — злорадство
Члены коллектива с уважением относятся друг к другу		Каждый нетерпим к мнению сослуживца
Один за всех, все за одного		Каждый сам за себя
Чувство гордости за коллектив		Равнодушие друг к другу
Каждый активен и энергичен		Каждый инертен и пассивен
Совместные дела всех увлекают		Коллектив невозможно поднять на совместное дело
В коллективе справедливо относятся друг к другу		Коллектив распадается на привилегированных и отверженных

В этом тесте-анкете надо сначала прочитать каждое утверждение слева, затем – справа и дать оценку по шкале: +3, +2, +1, 0, –1, –2, –3. Эти оценки означают:

+3 – свойство, указанное слева, проявляется всегда;

+2 – свойство, указанное слева, проявляется в большинстве случаев;

+1 – свойство, указанное слева, проявляется нередко;

0 – свойства, указанные справа и слева, проявляются в одинаковой степени (или не проявляются достаточно ясно);

– 1 – свойство, указанное справа, проявляется достаточно заметно;

– 2 – свойство, указанное справа, проявляется в большинстве случаев;

– 3 – свойство, указанное справа, проявляется всегда.

Для обработки результатов необходимо:

1) сложить все положительные баллы;

2) сложить все отрицательные баллы;

3) из большей суммы вычесть меньшую.

Положительные значения конечного показания соответствуют оценке СПК как благоприятного, а отрицательные – как неблагоприятного.

Если бóльшая часть коллектива даст отрицательные значения

этой анкете, то психологический климат неблагоприятен и наоборот.

Для комплексной оценки психологического климата в коллективе можно использовать «климатический круг» (рис. 4.1).

Рис. 4.1. «Климатический круг»

Трудовой коллектив представляет собой специфическое социально-психологическое образование, характеризующееся межличностными отношениями, которые проявляются в виде групповой активности. Эти межличностные отношения опосредованы целями и задачами, стоящими перед подразделением.

Каждый отдельный человек ориентирован на определенную систему ценностей, т. е. у каждого своя ценностная ориентация.

Совокупность индивидуальных ценностных ориентаций составляет ценностно-ориентационное единство коллектива (ЦОЕ).

Если коллектив обладает ЦОЕ, то профессиональные межличностные отношения членов коллектива упорядочены. Люди, вовлеченные в процесс решения групповых задач, все свои внутренние проблемы ставят на второй план, в ходе активной работы почти не остается времени и места для личных переживаний.

Чтобы успешно управлять межличностными отношениями трудового коллектива, необходимо знать уровень его ЦОЕ.

Определяют этот уровень по методике Д. Вайсмана, согласно которой членам коллектива предъявляется набор качеств личности. Каждый должен выбрать из перечня качеств пять таких, которые считает наиболее ценными для успешной совместной деятельности. При этом в опросник включают качества, учитывающие профессиональную направленность изучаемого коллектива.

Уровень ЦОЕ определяют по следующей формуле:

$$\text{ЦОЕ}=\frac{n-m}{N}100\%,$$

где *n и m* — максимальное и минимальное предпочтение качеств соответственно; *N* — общее число выборов.

Низкий уровень ЦОЕ служит показателем несогласованности мнений и наличия каких-то сбоев в межличностном общении коллектива. Если, несмотря на предпринимаемые усилия по активизации совместной деятельности работников в решении стоящих перед подразделением задач, улучшения в межличностных отношениях не наступает, то можно предполагать, что в коллективе развились негативные тенденции на уровне неформальных групп.

В зависимости от уровня сплоченности различают сплоченные, расчлененные (слабосплоченные) и разобщенные (конфликтные) трудовые коллективы.

Для *сплоченного коллектива* свойственны стабильность его состава, поддержание между членами коллектива дружеских контактов в рабочее и нерабочее время, высокий уровень трудовой дисциплины и общественной активности и как результат этого – высокие производственные показатели. Возникает чувство «мы – группа».

Расчлененный коллектив характеризуется наличием нескольких социально-психологических групп, недружелюбно относящихся друг к другу, большим разбросом в показателях дисциплинированности и общественной активности работников.

В *разобщенном коллективе* доминируют функциональные отношения, социально-психологические контакты не развиты, высока текучесть кадров, часты конфликты.

Создание благоприятного психологического климата в коллективе является необходимым условием эффективной совместной деятельности работников.

Эффективная совместная деятельность персонала предполагает сработанность, совместимость и нормальный характер межличностных отношений. Достижение этих условий определяется тремя группами факторов.

Первая группа включает в себя условия деятельности и взаимодействия. К этим факторам обычно относятся специфика и сложность задачи (решаемой группой или персоналом), время совместной деятельности, число работников (составляющих группу или персонал), взаимозависимость работников (при этом различается первичная взаимосвязанность, заданная извне, и вторичная, обусловленная возникшими отношениями), функциональная структура группы (первичная, заданная извне, и

вторичная, возникшая в результате взаимодействия), а также степень изолированности и автономности рабочих групп.

Вторая группа факторов определяется степенью подобия партнеров (или их разнородностью) и степенью однородности (разнородности) группы по мотивации. При этом степень подобия партнеров рассматривают в двух аспектах:

1) по личностным характеристикам, в том числе ценностным ориентациям;

2) мнениям, оценкам, установкам.

Третью группу факторов составляют индивидуальные психологические особенности каждого работника: характер, темперамент, половозрастные особенности, степень выраженности мотивации и ее направленность, внешняя или внутренняя мотивация.

Контрольные вопросы

1. Что понимают под кадровым потенциалом предприятия (организации)?

2. Какие методы используются для изучения кадрового потенциала?

3. Каковы основные признаки трудового коллектива?

4. Какие функции выполняет трудовой коллектив?

5. Что представляет собой формальная группа?

6. Как формируются неформальные группы?

7. Каким образом распределяются роли в группах?

8. Что представляет собой групповое единомыслие и в чем его опасность?

9. Как преодолеть групповое единомыслие (или единомыслие группы)?

10. Каковы основные стадии развития группы?

11. Что такое власть, каковы ее основные формы?

12. Что представляет собой баланс власти?

13. Что означает «лидерство»?

14. Каковы основные этапы эволюции концепций лидерства?

15. Какие существуют модели лидеров?

16. Что представляют собой инновации (нововведения)?

17. Как персонал относится к инновациям (нововведениям)?

18. Как преодолеть сопротивление персонала инновациям и создать атмосферу новаторства в коллективе?

19. Что представляет собой социально-психологический климат в коллективе?

20. Как оценить социально-психологический климат в коллективе?

Глава 5. Философия и концепция управления персоналом

5.1. Эволюция концептуальных подходов к управлению персоналом

Управление людьми имеет многовековую историю. Однако научное управление зародилось на рубеже XIX – XX вв. В развитии теории и практики менеджмента за этот период выделяют три направления:

1) товарное (конец XIX – начало XX в.) – акцент на совершенствование производства и наращивание выпуска продукции;

2) сбытовое (30—50-е гг. XX в.) – нацеленность на сбыт;

3) маркетинговое (50—60-е гг. XX в.) – ориентация на потребителя и стабильное получение прибыли на определенных рынках, которое достигается за счет систематического совершенствования продукта с учетом запросов покупателей.

Существует также классификация направлений кадрового менеджмента на основе способов достижения конечных целей предприятия. По этому признаку различаются концепции школы научного управления, административной школы, школы человеческих отношений в управлении и поведенческой (бихевиористской) школы, а также математической школы.

Школа научного управления представлена работами Ф. Тейлора, Ф. и Л. Гилбертов, Г. Эмерсона и Г. Грата. Усилия представителей этой школы были направлены на рационализацию трудовых процессов на основе изучения работы. При этом каждая операция рассматривалась детально, устранялись все лишние движения, присутствовало стремление заставить рабочего работать в режиме машины. Представители школы научного управления впервые стали практиковать хронометраж рабочего времени, фотографию рабочих процессов и рабочего дня. При этом личность рабочего и его переживания их мало интересовали. Концепция управления персоналом этой школы была основана на следующих принципах [45. С. 8–9]:

• индивидуальная ответственность работника за выполнение служебных заданий;

• разделение сфер деятельности;

• приоритет индивидуальных форм организации и стимулирования труда;

• использование рациональных приемов и методов труда по критерию минимума времени на их выполнение;

• нормирование труда;

• приоритет экономического стимулирования;

• автократичный стиль управления.

Административная школа позволила развить и продолжить концепции школы научного управления. Крупнейшим представителем этой школы был А. Файоль, который в работе «Общее и промышленное управление» (1916) сформулировал основные функции и принципы управления для крупной промышленной корпорации. К основным функциям управления он относил: техническую, коммерческую, финансовую, страховую, учетную и административную, а к важнейшим принципам – разделение труда, власть, дисциплину, единство распорядительства, подчинение частных интересов общему, вознаграждение, иерархию, справедливость. Особое внимание он уделял таким элементам управления, как предвидение, организация, распорядительство, координирование, контроль.

К теоретикам административной школы можно отнести и известного немецкого социолога М. Вебера, который сформулировал концепцию идеально формализованной организации, получившую название «бюрократия». Суть этой концепции выражена в следующих характеристиках:

1) при разделении труда власть и ответственность четко определяются для каждого работника;

2) все должности распределены в соответствии с иерархией власти;

3) все члены организации подобраны в соответствии с их квалификацией;

4) должностные лица назначаются, а не избираются;

5) административные должностные лица не являются собственниками компании, в которой они служат;

6) должностные лица работают за фиксированную заработную плату;

7) все члены организации подчиняются единым правилам, которые являются безличными, но определяют дисциплину, контроль и регламентируют их деятельность.

Таким образом, М. Вебер обосновал необходимость специализации, иерархии и правил управления большими организациями и стал одним из первых теоретиков организационного подхода к управлению персоналом.

Теоретики школы научного управления и административной школы работали автономно, без какой-либо общей программы и координации исследований. Однако в их работах много общего, что позволяет объединить их в единую классическую школу управления. Во-первых, они пытались на основе личных наблюдений и собственного опыта создать свои универсальные принципы управления, направленные на рационализацию

производства. Во-вторых, они исследовали главным образом разделение труда, ступенчатость и звенность управления, структуру организации и пределы управления. В-третьих, их мало интересовали социальные отношения на производстве и управлении. В-четвертых, они не уделяли должного внимания человеческому фактору.

Крупнейшим теоретиком *школы человеческих отношений* в управлении был профессор Гарвардского университета Э. Мэйо. Он пришел к выводу, что сама работа значит для работника меньше, чем его социальное и психологическое положение на производстве.

Мэйо был убежден, что работник будет работать более производительно, если удовлетворить его определенные социальные и психологические потребности. Важнейшими элементами его теории стали система взаимных связей и информации, система бесед с рабочими, исследование групповых норм поведения и неформальных групп. Мэйо пришел к выводу, что выработка рабочего определяется не столько его физическими возможностями, сколько групповыми нормами. Он призывал руководителей, при принятии каких-либо управленческих решений ориентироваться прежде всего на людей. Тейлоризм он считал несовместимым с природой человека и его свободой.

Теория человеческих отношений в управлении, разработанная Э. Мэйо, получила свое дальнейшее развитие после Второй мировой войны в концепциях *поведенческой* (*бихевиористской*) *школы*. Теоретики этой школы рассматривали улучшение использования человеческих ресурсов как главный резерв повышения экономической эффективности ее функционирования. Исходя из этого, они анализировали стиль управления, лидерство, мотивацию труда как важнейшие инструменты повышения эффективности деятельности современной фирмы. Крупнейшими теоретиками этой школы являются Д. Мак-Грегор, Р. Лайкерт, Ф. Герцберг.

После Второй мировой войны форсированными темпами стали развиваться точные науки. На основе их достижений складывались концепции *математической школы*. Сторонники этой школы стремились формализовать процесс управления, описать его с помощью математических моделей, просчитать модели на ЭВМ и выбрать оптимальный вариант развития.

В конце XX в. сформировалась и получила широкое распространение концепция человеческого капитала. Авторами этой концепции были экономисты чикагской школы Т. Шульц и Г. Беккер. Они исходили в своих суждениях из экономического подхода к человеку, основанном на идее рациональных

ожиданий. Суть этой идеи состоит в том, что человек принимает решения с максимальной выгодой для себя.

С точки зрения авторов концепции человеческого капитала, сами по себе знания людей еще не являются человеческим капиталом. Они становятся им только после продажи рабочей силы, когда начинают приносить доход. При этом на уровне индивида формой дохода являются заработная плата, авторский гонорар и т. п.

Теория человеческого капитала основана на следующих положениях:

1) человеческий капитал проявляется при продаже рабочей силы;

2) рост человеческого капитала должен способствовать росту производительности труда и производства;

3) целесообразное использование человеческого капитала должно вести к росту доходов работников;

4) рост доходов стимулирует вложения в свое здоровье и образование.

5.2. Философия фирмы

Философия – это форма общественного сознания, мировоззрение, система идей и взглядов на мир. Под **управлением** принято понимать функцию организационных систем, обеспечивающую сохранение их структуры и эффективное использование ресурсов для достижения поставленных целей.

Следовательно, **философия управления персоналом фирмы** – это система взглядов сотрудников определенной организации, призванная обеспечить сохранение данной организации и эффективное использование ее ресурсов для достижения поставленных целей. Философию управления персоналом можно рассматривать также как совокупность внутриорганизационных принципов, моральных и административных норм и правил взаимодействия персонала, а также в качестве подчиненной целям организации системы ценностей и убеждений, воспринимаемых всеми работниками организации.

Философия управления персоналом организации как совокупность целей и правил поведения сотрудников возникла в крупных японских фирмах, а затем получила широкое распространение в США и странах Западной Европы.

В составе философии управления персоналом обычно выделяются три основных направления:

1) общая цель;

2) режим деятельности;

3) целостная структура.

Общая цель организации выражается в ее миссии, которая определяет режим деятельности фирмы, ее статус и политику.

Режим деятельности отражается в базовых целях и принципах функционирования фирмы.

Целостность структуры обеспечивают основные функции философии управления персоналом, к числу которых можно отнести:

1) рассмотрение философии как основы для принятия стратегических и тактических решений;

2) применение философии для формирования организационной культуры;

3) использование философии для создания имиджа фирмы.

Философские принципы организаций нового типа сводятся к следующему:

выработка крупных целей и постановка амбициозных научно-технических задач (разработка принципиально новых продуктов:

видеомагнитофон, лазерная звукозаписывающая установка и т. п.);

патернализм – воспитание у работников фирмы чувства сотрудничества и взаимопомощи, создание иллюзии одной семьи (пожизненный наем, неформальное общение руководителей и сотрудников, фирменная одежда);

развитие творческой инициативы персонала (кружки качества, поддержка энтузиастов-новаторов и т. п.).

Философия управления персоналом имеет свои особенности в различных странах.

5.3. Организационная культура фирмы

Организационная (корпоративная) культура – это совокупность норм и ценностей, выработанных и разделяемых коллективом в целях внутренней интеграции и адаптации организации (предприятия) к внешним условиям.

Культура организации является сравнительно новым понятием и видом сознательной деятельности. Она выполняет следующие функции:

1) охранная – состоит в создании барьера, ограждающего организацию от нежелательных внешних воздействий. Она реализуется через различные запреты, табу, ограничивающие нормы;

2) интегрирующая – формирует чувство принадлежности к организации, гордости за нее, стремление посторонних лиц войти в ее состав. Это облегчает решение кадровых проблем;

3) регулирующая – поддерживает необходимые правила и нормы поведения членов организации, их взаимоотношений, контактов с внешним миром, что является гарантией ее стабильности, уменьшает возможность нежелательных конфликтов;

4) адаптивная – облегчает взаимное приспособление людей друг к другу и к организации. Она реализуется через общие нормы поведения, ритуалы, обряды, с помощью которых осуществляется воспитание сотрудников. Участвуя в совместных мероприятиях, придерживаясь одинаковых способов поведения и т. п., люди легче находят контакты друг с другом;

5) ориентирующая – направляет деятельность организации и ее участников в необходимое русло;

6) мотивационная – создает необходимые стимулы для высокопроизводительного труда;

7) имиджевая – формирует образ фирмы в глазах окружающих. Этот образ является результатом непроизвольного синтеза людьми отдельных элементов культуры организации в некое неуловимое целое, оказывающее, тем не менее, огромное воздействие как на эмоциональное, так и на рациональное отношение к ней.

Все элементы организационной культуры можно подразделить на две крупные группы.

Первая группа включает в себя базовые ориентиры и установки – ценности организационной культуры, являющиеся ее ядром, стержневым элементом.

Ко *второй группе* относятся средства (способы) реализации

системы ценностей организационной культуры. В рамках этой группы можно выделить следующие элементы:

• лидеры организационной культуры;

• неформальные способы организации хозяйственных элементов – культурные процедуры, игры и церемонии;

• традиционные формы культурного взаимодействия (культурные сети, язык культуры) – культурные коммуникации;

• формы культурного регулирования и управления (в том числе социализация и индивидуализация).

Организационная культура получает свое концентрированное выражение в деловом кредо.

5.4. Деловое кредо организации

Деловое кредо включает в себя декларирование миссии организации (предприятия), определение базовых целей и кодекса поведения сотрудников. Таким образом, организационная культура получает отражение в деловом кредо фирмы, которое становится выражением ее философии.

Одним из первых этими проблемами начал заниматься крупнейший теоретик и практик японского менеджмента Т. Мацусита. Рассмотрим формирование делового кредо организации на примере фирмы «Мацусита электрик компани». В настоящее время эта компания является крупнейшим в Японии и одним из основных в мире производителей бытовых электронных и электротехнических товаров, включая прежде всего видеомагнитофоны. Продукция этой фирмы известна далеко за пределами Японии.

Миссия организации четко выражает причину ее существования и ту роль, которую данная компания хотела бы играть в обществе. «Мацусита электрик компани» декларирует свою миссию следующим образом: «Производить дешевые, «как вода», электробытовые приборы в изобилии».

Компания имеет следующие базовые цели:

• рост благодаря взаимной выгоде для компании и потребителей;

• получение прибыли путем служения обществу;

• честная конкуренция на рынке;

• взаимная выгода для компании и поставщиков, посредников и акционеров;

• участие в управлении всех работающих в компании.

Кодекс поведения сотрудников (так называемые «Семь духов» компании «Мацусита электрик компани») сформулирован следующим образом: вклад фирмы в промышленность; честность и преданность; гармония и сотрудничество; борьба за качество; учтивость и скромность; адаптация и восприимчивость; признательность фирме.

Деловое кредо фирмы должно быть не только четко сформулировано и доведено до каждого работника, оно должно стать частью личной мотивации каждого сотрудника организации.

Контрольные вопросы

1. Каковы основные этапы эволюции концепций управления персоналом?

2. В чем суть теории человеческого капитала?

3. Каково содержание понятия «философия фирмы»?

4. Что представляет собой организационная культура фирмы?

5. Каковы основные функции организационной культуры фирмы?

6. Какие элементы включает в себя организационная культура фирмы?

7. Каковы подходы к классификации корпоративных культур?

8. Что представляет собой деловое кредо организации?

Глава 6. Цели, функции и организационная структура системы управления персоналом

6.1. Общая характеристика системы управления персоналом организации

Существуют различные подходы к пониманию системы управления персоналом: одни авторы рассматривают это понятие как совокупность приемов, методов и технологий кадрового менеджмента, другие – трактуют систему управления персоналом как кадровую политику и стратегию управления персоналом. Не претендуя на окончательное решение этого вопроса, будем понимать под **системой управления персоналом** на уровне предприятия (организации) совокупность подразделений организации, осуществляющих формирование, использование и развитие ее человеческих ресурсов.

Под *формированием человеческих ресурсов* организации следует понимать планирование потребностей организации в человеческих ресурсах; маркетинг персонала; кадровый мониторинг; профессиональную ориентацию; подбор, отбор и наем работников; адаптацию новых работников.

Использование человеческих ресурсов организации охватывает проектирование рабочих мест и управление рабочим временем, оценку персонала, обеспечение безопасности труда, а также оплату и стимулирование трудовой деятельности.

Развитие человеческих ресурсов организации предусматривает планирование деловой карьеры; профессиональное обучение, повышение квалификации и переподготовку работников; делегирование полномочий и ротацию сотрудников организации.

На функционирование системы управления персоналом оказывают влияние многочисленные факторы внутренней и внешней среды организации.

К числу важнейших факторов внутренней среды организации можно отнести вид деятельности, форму собственности и размер организации, ее структуру управления и корпоративную культуру. Кроме того, к важнейшим факторам внутренней среды следует отнести стиль руководства и личностные характеристики работников.

Среди факторов внешней среды следует отметить экономическую политику государства, демографическую ситуацию, развитие науки и техники, социально-культурную среду и политическую обстановку.

Изучение системы управления персоналом организации охватывает определение целей, функций и задач службы управления персоналом; исследование организации труда в

аппарате управления, а также рассмотрение кадрового, информационного, технического, правового и нормативно-методического обеспечения системы управления персоналом.

В качестве продуктов (результатов) функционирования системы управления персоналом следует выделить решения в системе управления персоналом, кадровую политику и стратегию управления персоналом, а также кадровое планирование, кадровый контроль и контроллинг.

Система управления персоналом осуществляет мотивацию трудовой деятельности сотрудников организации, оценивает результативность их труда и затраты на персонал, дает оценку эффективности управления персоналом.

6.2. Решения в системе управления персоналом

Основным результатом функционирования системы управления персоналом является, как уже отмечалось, принятие управленческих решений. *Решение* – это выбор цели, который осуществляется, как правило, на основе рассмотрения альтернативных вариантов. Вместе с тем, решение – это продукт управленческого труда, который, в конечном счете, повышает или снижает эффективность функционирования коммерческого предприятия (организации).

Решения в области управления персоналом имеют ряд особенностей. Прежде всего трудовая деятельность человека имеет многообразные биологические, физиологические, психологические и социологические измерения, что требует при принятии решений увязки биологических, физиологических и социально-психологических аспектов. Кроме того, решения в области кадрового менеджмента принимаются, как правило, руководителем совместно с представителями работодателей, профсоюзов, представителями органов государственной и местной власти. Наконец, кадровые решения подвержены многочисленным ограничениям. В частности, на принятие таких решений оказывают влияние нормы трудового права (например, правила увольнения, нормы охраны труда и др.), нормы установленные самим предприятием (условия коллективного договора) и т. д.

На принятие решений в области управления персоналом воздействуют различные группы факторов:

- объективные факторы внешней среды (экономические, демографические, природные и др.);
- факторы, обусловленные спецификой решаемой задачи (сложность, временной горизонт, количество участников и т. п.);
- факторы, связанные с особенностями предприятия (цели и стратегия предприятия, его величина, структура и другие параметры).

Решения, принимаемые в процессе управления персоналом, могут быть классифицированы по различным признакам.

По **уровню управления** различают решения, принимаемые на уровне: начальника цеха (начальника отдела); заместителя директора; директора; министра.

По **масштабу воздействия** управленческие решения подразделяют на общие и частные (локальные).

Общие решения затрагивают систему в целом, например решения о приватизации предприятий. *Частные (локальные) решения* касаются отдельных текущих вопросов работы производственной системы, например выявления и устранения причин невыполнения заданий по объему товарооборота секцией магазина.

По **содержанию** выделяют научно-технические, экономические и организационные решения. Например, научно-техническое решение – установка нового оборудования на предприятии; экономическое – премирование работника; организационное – создание второй смены на предприятии.

По **форме подготовки и принятия** различают единоличные, коллегиальные и коллективные решения.

Единоличные решения принимает руководитель предприятия, подразделения.

Коллегиальные решения обычно подготавливает и принимает группа специалистов, что позволяет использовать совокупные знания и опыт, а также учитывать различные мнения при обосновании решений.

Коллективные решения принимает весь коллектив (чаще всего на собрании), они затрагивают наиболее общие проблемы развития коллектива (например, решение о распределении прибыли, остающейся в распоряжении предприятия).

По **частоте повторяемости ситуации** могут быть выделены стандартные и творческие решения.

Стандартные решения, принимают в повторяющихся ситуациях, когда изменяются лишь количественные параметры (например, решение о приемке партии сырья). Необходимость принятия стандартных решений возникает часто, поэтому целесообразно разрабатывать типовые приемы их подготовки и реализации. Причем значительная часть разработки таких решений может быть формализована, а следовательно, механизирована и автоматизирована.

Творческие решения возникают в неординарных ситуациях и требуют творческого подхода (например, решение о расширении ассортимента товаров и выборе новых поставщиков). Принятию творческих решений предшествуют анализ ситуации, привлечение материалов специальных исследований, выполнение сложных расчетов и т. п. При принятии таких решений проявляются специальные знания, опыт и даже интуиция менеджера.

В зависимости от **степени полноты и достоверности информации** различаются детерминированные и вероятностные решения.

Детерминированные решения принимают при наличии полной и достоверной информации. Они обычно легко формализуются и могут быть приняты с помощью экономико-математических методов и ЭВМ.

Вероятностные решения приходится принимать в условиях недостаточной и неполной информации. Такие решения часто приходится принимать в торговле, что обусловлено колебаниями спроса, предложения и цен. Для обоснования таких решений широко применяются методы экспертных оценок, мозговой штурм, мнение жюри, теория игр и др.

Классификация управленческих решений носит во многом условный характер. Однако набор требований, предъявляемых к качеству управленческих решений, обычно постоянен. К таким требованиям можно отнести следующие:

• минимальное число корректировок;

• сбалансированность прав и обязанностей менеджера, принимающего решение (ответственность должна быть равна его полномочиям);

• единство распорядительства – решение (или распоряжение) должно исходить от непосредственного руководителя. На практике это означает, что вышестоящий руководитель не должен отдавать распоряжения «через голову» нижестоящего руководителя;

• строгая ответственность – решения не должны противоречить друг другу;

• обоснованность – решение должно быть принято на основе достоверной информации о состоянии объекта с учетом тенденций его развития;

• конкретность – решение должно быть четко сформулировано, оно должно восприниматься однозначно;

• полномочность – решение должно быть принято органом или лицом, имеющим право принять его;

• своевременность – решение должно быть своевременным, ибо задержка решения резко снижает эффективность управления.

Эти требования следует в полной мере учитывать в процессе подготовки, принятия и организации выполнения управленческих решений.

Процесс решения включает три основные фазы: подготовку, принятие и организацию выполнения. Каждая из этих фаз подразделяется на определенные этапы.

Фаза подготовки управленческого решения состоит из следующих этапов: уяснение проблемы, анализ исходной ситуации, постановка задачи, разработка вариантов решения.

На этапе *уяснения проблемы* необходимо четко представить

желаемую ситуацию и трудности, которые связаны с ее достижением. При этом важно ясно определить, что можно сделать для решения проблемы внутри системы и что (и в какой степени) зависит от окружающей среды.

Следующий этап предполагает *анализ исходной ситуации*: всесторонне рассматриваются потенциал организации и состояние окружающей среды на момент принятия решения с точки зрения возможности достижения поставленной цели или получения желаемого результата.

Постановка задачи — это этап, в ходе которого конечную цель подразделяют на стадии ее достижения, причем на каждой намечают конкретные задачи, в соответствии с конечной целью. При этом особенно важно, чтобы задачи имели количественную определенность.

Разработка вариантов решения — заключительный этап фазы подготовки управленческого решения. Основное содержание этого этапа заключается в предложении различных вариантов решения поставленных задач. К разработке вариантов решения привлекают специалистов. Количество предлагаемых вариантов может быть различным, но каждый вариант должен содержать четкую формулировку задачи, основные сроки ее решения и данные о необходимых ресурсах (материальных, трудовых, финансовых), а также возможные последствия осуществления предложенного варианта.

Фаза принятия решения включает анализ предлагаемых вариантов и выбор из них наиболее оптимального.

Анализ предлагаемых вариантов решения осуществляется обычно руководителем совместно со специалистами и предполагает: во-первых, выбор критериев для сравнения вариантов и расчет эффекта от реализации каждого варианта и, во-вторых, сопоставление принятых критериев с возможными результатами по каждому варианту. В ряде случаев, когда задача может быть формализована, важно правильно построить математическую модель и с ее помощью выбрать оптимальный вариант решения. При этом могут быть использованы определенные апробированные математические модели. Например, для оптимизации перевозок может быть использована транспортная задача, при прогнозировании товарооборота могут применяться приемы регрессионного анализа и т. д.

Выбор оптимального варианта осуществляется обычно руководителем по результатам анализа предложенных вариантов. Оптимальный вариант – это наилучший вариант в данных условиях по заданному критерию. Однако на практике любой из вариантов может иметь не одну, а несколько целей, каждой из

которых соответствуют свои критерии оптимальности. Обязательным условием выбора варианта решения является комплексный учет его возможных положительных и отрицательных последствий. Поэтому на данном этапе обычно широко применяются приемы системного анализа. *Системный анализ* позволяет сопоставить и оценить возможные варианты достижения поставленных целей.

Характерными признаками системного анализа являются следующие:

• учет возможного влияния принимаемого решения на все остальные элементы системы;

• проведение анализа от общего к частному, т. е. сначала оцениваются возможные последствия принимаемого решения для организации в целом, а затем для отдельных ее элементов;

• первостепенная оценка влияния принимаемого решения на ключевые показатели функционирования организации (например, влияние изменения товарооборота на издержки обращения, прибыль и рентабельность торговой фирмы);

• выделение областей, где принимаются логические суждения и определение возможных результатов по каждому из вариантов решения.

Оптимальный вариант решения утверждает руководитель. Решение формулируется и документально оформляется, фиксируется (т. е. подписывается) руководителем, после чего задания доводятся до непосредственных исполнителей, т. е. осуществляется организация исполнения.

Заключительная фаза принятия управленческого решения – **организация выполнения.** Эта фаза включает доведение заданий до исполнителей, формирование и исполнение организационного плана и организацию контроля.

Доведение заданий до исполнителей предполагает, что смысл принятого решения должен быть разъяснен всем исполнителям и перед каждым из них должны быть поставлены конкретные задачи и определены их права, обязанности и функции в исполнении решения.

Этап формирования организационного плана предусматривает четкое определение объема работ по каждой задаче и определение приоритетов, ресурсов и сроков выполнения заданий каждым исполнителем.

Проверка исполнения – заключительный этап, который включает текущий и заключительный контроль. Текущий контроль осуществляется на протяжении всей работы по исполнению решения, а заключительный проводится по результатам исполнения и позволяет, с одной стороны,

соизмерять цели и результаты, а с другой – осуществлять вознаграждения по результатам исполнения.

Наиболее распространенными методами оптимизации управленческих решений являются: математическое моделирование, метод экспертных оценок, метод мозгового штурма (мозговая атака).

6.3. Цели управления персоналом и требования, предъявляемые к ним

Управление людьми всегда преследует определенные цели. Цель – это идеальный мысленный образ результата деятельности. *Цель управления персоналом* отражает желаемое состояние системы управления и должна соответствовать ряду требований:

• быть нагруженной, но выполнимой, достижимой;

• не противоречить объективным законам развития природы и общества;

• быть согласованной по срокам, ресурсам и исполнителям;

• обеспечивать концентрацию сил и средств на наиболее перспективных направлениях развития;

• определяться однозначно и быть понятной исполнителям.

Все эти требования необходимо в полной мере учитывать в процессе целеполагания, т. е. при их формировании и постановке. Постановка целей должна осуществляться путем определения конкретных параметров, в частности предмета достижения цели, единицы измерения, количества (качества) и времени.

На уровне предприятия (организации) определяются производственно-коммерческие, экономические, научно-технические и социальные цели.

Производственно-коммерческие цели обусловлены производством и реализацией необходимой обществу продукции (услуг).

Экономические цели в условиях рыночной экономики связаны с получением прибыли от результатов хозяйственной деятельности.

Научно-технические цели требуют внедрения достижений науки и техники в производство и обеспечения определенного уровня качества продукции, т. е. как минимум соответствия установленным стандартам.

Социальные цели – это цели связанные с управлением персоналом. Эти цели можно разделить на четыре группы:

1) обеспечение потребности организации в трудовых ресурсах;

2) использование персонала в соответствии со структурой и целями организации;

3) удовлетворение потребностей человека как участника трудового процесса;

4) улучшение использования кадрового потенциала организации.

Каждая из этих групп включает в себя определенный набор целей.

Так, первая группа целей – *обеспечение потребности организации в трудовых ресурсах* охватывает следующие подцели:

• планирование потребности в персонале в соответствии с планами организации;

• определение вакантных рабочих мест;

• формирование требований к каждой вакантной должности;

• подбор, отбор и наем персонала.

В случае избытка трудовых ресурсов планируется либо перемещение работников в организации, либо их высвобождение.

Следующая группа целей отражает *использование персонала в соответствии со структурой и целями организации.* В эту группу целей могут быть включены:

• расстановка работников и обеспечение выполнения каждым из них своей трудовой функции;

• оценка персонала;

• развитие и обучение работников.

Третья группа целей – *удовлетворение потребностей человека как участника трудового процесса* охватывает:

• монетарные цели (оплата труда и дополнительные материальные льготы и стимулы);

• социально-психологические цели (установление здорового социально-психологического климата в коллективе, нормального межличностного общения, создания оптимальных условий для осуществления трудовой деятельности);

• цели самореализации человека (творческий характер труда, возможности профессионального роста и должностного продвижения, а также признание заслуг и адекватную оценку труда).

Четвертая группа целей – *улучшение использования кадрового потенциала организации* включает:

• совершенствование кадрового менеджмента в организации;

• систематическое совершенствование системы стимулирования и мотивации трудовой деятельности;

• повышение уровня комфортности и безопасности труда.

В кадровом менеджменте все более широкое распространение получает управление по целям. Менеджмент рассматривается как управление, ориентированное на достижение целей предприятия, и включает в себя следующие этапы:

1) определение круга полномочий и ответственности для каждого уровня управления;

2) разработка и согласование целей управления;

3) составление и реализация плана достижения целей;

4) проверка достижения целей.

Управление по целям улучшает мотивацию трудовой деятельности, способствует взаимопониманию руководителей и подчиненных, повышает эффективность деятельности. Тем не менее оно сталкивается с определенными проблемами. В частности, кадровая политика призвана обеспечивать баланс экономических и социальных целей организации. Экономические цели организации требуют максимизации прибыли и минимизации затрат. Однако достижение этих целей невозможно без решения социальных задач, т. е. учета потребностей, интересов и требований работников к предприятию (организации), которые связаны с определенными затратами.

6.4. Основные функции и задачи системы управления персоналом

Аппарат управления организации (предприятия) включает в себя, как правило, подсистему линейного руководства и функциональные подсистемы. Важнейшей функцией подсистемы линейного руководства является управление организацией в целом и отдельными функциональными службами – бухгалтерией, маркетинговой службой, службой управления персоналом и др.

Функциональные подсистемы создаются для концентрации однородных функций управления. В частности, любая организация (предприятие) имеет в составе аппарата управления функциональную службу (подсистему) управления персоналом. Эта служба во многих организациях рассматривается как система управления персоналом и объединяет все подсистемы, выполняющие функции управления человеческими ресурсами организации.

Важнейшими задачами системы управления персоналом являются: подбор и расстановка кадров на основе диагностики их профессиональной пригодности; обеспечение трудовой дисциплины; стимулирование и мотивация трудовой деятельности; управление формальными и неформальными группами; подготовка, переподготовка и повышение квалификации персонала.

Подразделение, осуществляющее управление персоналом, имеет определенную организационную структуру, которая базируется на горизонтальном и вертикальном разделении управленческого труда. Если горизонтальное разделение основано на четком определении функций, выполняемых каждым подразделением, то вертикальное ориентировано на выявление уровней управления. Традиционно для управления персоналом на промышленных предприятиях создаются специальные службы управления кадрами в виде специальных отделов. Однако в традиционной организационной структуре отделы кадров не являются ни методическими, ни координирующими центрами кадровой работы. Они, как правило, структурно разобщены с другими подразделениями, выполняющими те или иные функции управления персоналом. Так, наряду с отделом кадров в традиционно сложившихся организационных структурах управления выделяются отделы подготовки кадров и военизированной охраны, находящиеся в ведении заместителя

директора по кадрам, а также отделы труда и техники безопасности, охраны окружающей среды, которые находятся в подчинении у главного инженера; жилищно-коммунальный отдел, отдел социально-бытового обеспечения, отдел социологических исследований и другие подразделения, подчиняющиеся заместителю директора по социальным вопросам и быту.

Современный уровень управления производством требует формирования комплексной службы управления персоналом, которая могла бы выполнять следующие функции:

- прогнозирование потребности в кадрах;
- планирование количества и качественной структуры кадров в подразделениях предприятия;
- поиск квалифицированных кадров;
- подбор сотрудников в учебных заведениях;
- проведение конкурсов на вакантные места;
- организация процесса адаптации новых сотрудников;
- организация обучения персонала, стажировок и учебной практики;
- выработка рекомендаций для повышения квалификации;
- проведение аттестации персонала;
- организация переподготовки персонала;
- организация подготовки руководящих кадров;
- тарификация рабочих мест;
- оценка уровня безопасности и комфортности труда;
- выработка правил оценки результатов труда;
- согласование правил оплаты труда;
- согласование условий социального обеспечения;
- содействие улучшению психологического климата в коллективе;
- ведение личных дел работающих;
- подготовка отчетов о состоянии и изменении кадров.

Для осуществления перечисленных выше функций в современных фирмах формируются структуры управления персоналом, объединяющие под руководством заместителя директора по управлению персоналом все подразделения, имеющие отношение к работе с кадрами. На крупных предприятиях в системе управления персоналом могут быть выделены следующие подсистемы: условий труда, трудовых отношений, оформления и учета кадров; планирования, прогнозирования и маркетинга персонала; развития кадров; мотивации и стимулирования труда; юридических услуг; развития социальной инфраструктуры; разработки организационных структур управления.

6.5. Организация труда в аппарате управления

Работники, профессионально участвующие в менеджменте и составляющие аппарат управления, именуются кадрами управления. Их подразделяют на три основные группы: руководители, специалисты и технические исполнители. Все эти категории работников выполняют различные управленческие операции и процедуры[2] и имеют разную профессиональную подготовку.

Управленческие операции и процедуры подразделяют на творческие, логические и технические.

Творческие операции и процедуры являются наиболее сложными и требуют высокой квалификации работников, так как включают в себя такие мыслительные действия, как абстрагирование, сравнение, анализ, синтез, выводы, прогнозы, принятие решений.

Логические операции и процедуры выполняются в определенной, заранее заданной последовательности, т. е. по разработанному алгоритму (например, составление бухгалтерского отчета, расчет потребности в товарах и т. п.). Логические операции по классу сложности ниже творческих, но их выполнение также требует от работников управленческого аппарата специальной подготовки.

Технические операции (размножение документов, доставка почты, разноска данных в картотеки, ведение делопроизводства) характеризуются наибольшей частотой повторения, просты по исполнению и не требуют высокой квалификации работников.

Логические и технические операции могут быть на 60–80 % механизированы. Однако в настоящее время уровень механизации управленческого труда в нашей стране ниже, чем в других развитых странах.

Руководители – это менеджеры, возглавляющие предприятия, организации (или структурные подразделения предприятий и организаций). Они имеют, как правило, высшее специальное образование и значительный практический опыт работы. Руководители направляют работу предприятия (организации, подразделения), принимают управленческие решения и несут полную ответственность за выполнение принятых решений и результаты работы предприятий (организаций, подразделений).

В бюджете рабочего времени руководителей удельный вес

творческих операций и процедур составляет около 60 %.

Специалисты – это сотрудники аппарата управления, обладающие специальными знаниями, имеющие, как правило, оконченное высшее или среднее образование. Они привлекаются к разработке вариантов управленческих решений и ответственны за качество выполняемой работы. К специалистам относятся инженеры, экономисты, бухгалтеры, юристы, социологи, маркетологи, технологи и т. д. В бюджете их рабочего времени более 50 % занимают логические операции и процедуры, а на долю творческих приходится до 25 % времени.

Технические исполнители – это люди, обслуживающие процесс управления (секретари, машинистки, курьеры, лаборанты, учетчики, чертежники и др.). Как правило, у них нет высшего профессионального образования, но они имеют специальную профессионально-техническую подготовку. Технические исполнители выполняют вспомогательные функции. Однако без их труда процесс управления вряд ли был бы возможен.

Все эти категории работников, занятых в аппарате управления, тесно взаимодействуют между собой, а их действия согласовываются и координируются для обеспечения оптимального достижения целей организации.

Труд в сфере управления имеет ряд общих социально-экономических особенностей.

Во-первых, результаты труда менеджеров невозможно измерить натуральными показателями, как у рабочего, например объемом произведенной продукции. Эти результаты могут проявляться только косвенно, т. е. в труде работников организации (или подразделения).

Во-вторых, в сфере управленческого труда существуют специфические предметы, орудия и продукты труда.

Предметом труда в сфере управления является информация, сбор, передача и обработка которой имеет большой удельный вес в бюджете рабочего времени служащих.

Орудиями труда работников управления является организационная и вычислительная техника, используемая для обработки информации.

Продуктом труда в сфере управления является также информация в форме документов, решений и распоряжений, необходимых для нормального функционирования производства.

В-третьих, в работе менеджера велико значение показателя качества, т. е. обоснованности управленческих решений, так как она влечет за собой крупные экономические потери, а часто и крах организации.

В-четвертых, труд в сфере управления, и прежде всего труд руководителя или специалиста, предъявляет к работнику повышенные квалификационные требования. Только период общего и специального образования у данной категории менеджеров занимает около 15 лет.

Таким образом, труд в сфере управления представляет собой специфический вид деятельности. Для этого вида деятельности характерны определенные задачи и принципы организации труда.

Организация управленческого труда представляет собой совершенствование трудовых процессов в аппарате управления для повышения эффективности его функционирования. Применительно к организации труда можно выделить общие задачи:

• снижение (экономия) затрат живого труда в сфере управления, уменьшение трудоемкости управленческих операций и процедур путем сокращения потерь рабочего времени, рационализации рабочих мест, оптимизации структур управления, внедрения ЭВМ и ЭММ;

• интенсификация трудовых процессов в аппарате управления с помощью совершенствования нормирования труда специалистов, укрепления трудовой дисциплины, улучшения условий труда;

• рост эффективности и качества трудовых процессов в аппарате управления за счет повышения квалификации руководителей и специалистов, культуры деловых взаимоотношений, мобилизации социально-психологических резервов коллектива.

Совершенствование работы аппарата управления предполагает последовательное осуществление научных принципов организации труда менеджеров. К ним могут быть отнесены принципы специализации, пропорциональности, прямоточности, непрерывности, ритмичности, системного и комплексного подходов.

Принцип специализации основан на углубленном разделении труда в аппарате управления для концентрации отдельных однородных работ в определенном функциональном подразделении.

Принцип пропорциональности базируется на соблюдении определенных соотношений (в численности персонала, квалификации работников) между различными частями (звеньями) аппарата управления с тем, чтобы все функции и процедуры выполнялись своевременно и квалифицированно и сопрягались бы между собой гармонично.

Принцип прямоточности требует при организации трудовых

процессов в аппарате управления установления кратчайшего пути движения информации и документации от места возникновения до места использования.

Принцип непрерывности предусматривает сведение до минимума всякого рода технологических перерывов в процессах управления. Реализация этого принципа означает сокращение потерь рабочего времени сотрудников. Важную роль в обеспечении принципа непрерывности играет рационализация управленческих процедур, так как типичными причинами технологических перерывов (например, задержка принятия решения) являются недостаток необходимой информации, ее неполнота или искажение.

Принцип ритмичности применительно к аппарату управления означает требование равномерной работы всех его звеньев, подчинение всего трудового процесса определенному планомерному режиму, установленному плановыми и технологическими документами. Непрерывность и ритмичность являются важнейшими характеристиками управленческого труда в каждом конкретном аппарате управления.

Принцип системного подхода базируется на учете всех основных групп факторов, влияющих на уровень эффективности труда в аппарате управления. К таким факторам относятся организационные, экономические, технические, физиологические, социально-психологические.

Принцип комплексного подхода к анализу трудовой деятельности работников аппарата управления требует привлечения к комплексному изучению проблем организации труда в аппарате управления специалистов различного профиля (экономистов, юристов, психологов и др.).

Дальнейшее совершенствование управления связано с улучшением организации труда работников, занятых в аппарате управления. При этом можно выделить основные направления, рассмотренные далее.

1. *Разделение и кооперация труда в аппарате управления.* Их осуществляют в два этапа:

1) научно обоснованное разделение труда по функциям и определение рациональной структуры аппарата управления предприятия или учреждения;

2) четкое разграничение должностных обязанностей и личной ответственности работников внутри подразделений аппарата управления, обеспечение соответствия квалификации специалистов и технических исполнителей сложности выполняемых ими операций и процедур.

К важнейшим элементам разделения и кооперации труда

относятся:

• оптимальный уровень централизации функций управления;

• самостоятельное и квалифицированное решение вопросов на каждом уровне управления в соответствии с компетенцией данной организационной единицы;

• функциональная специализация, предполагающая строгое разграничение выполнения функций между подразделениями;

• квалификационная специализация, не допускающая выполнения работниками высокой квалификации операций и процедур технического характера;

• равномерная загрузка всех работников в течение рабочего дня (месяца, года) при нормальной напряженности труда;

• обеспечение соответствия обязанностей, возложенных на работника, и прав, предоставляемых ему, эффективному выполнению этих обязанностей.

2. *Организация и обслуживание рабочих мест*. Внутренняя планировка административных помещений должна обеспечивать целесообразное размещение различных структурных подразделений аппарата управления и отдельных рабочих мест с тем, чтобы расположение в комнатах мебели и различного оборудования исключало потери времени (связанные с лишними переходами) и обеспечивало бы экономное использование площади. Рациональное обслуживание рабочих мест включает в себя разработку систем обеспечения информацией, материалами, выдачу заданий, прием работ и др.

3. *Совершенствование условий труда работников аппарата управления*. Условия труда – это совокупность факторов производственной среды, оказывающих влияние на здоровье и работоспособность человека. К этим факторам относятся: освещение, микроклимат (температура воздуха, вентиляция), звукоизоляция, интерьер административных помещений и т. д. Совершенствование условий труда работников аппарата управления предполагает улучшение режима их труда и отдыха, совершенствование охраны труда, развитие технической эстетики.

4. *Совершенствование системы и методов труда управленческого аппарата*. Главными объектами рационализации труда являются: планирование деятельности органов аппарата управления, подготовка и прохождение документов, рационализация форм документов, порядок подготовки и принятия управленческих решений, разработка систем контроля исполнения.

5. *Нормирование труда работников аппарата управления*. Нормы затрат труда работников аппарата управления могут

устанавливаться путем расчета по нормативам или с помощью непосредственного изучения затрат времени на рабочих местах.

Совершенствование организации труда в аппарате управления предполагает оптимальный подбор и расстановку кадров в каждом подразделении.

6.6. Организация системы управления персоналом

Функциональная структура и штат службы управления персоналом зависят от масштабов предприятия, отрасли и численности персонала.

Так, на предприятиях обрабатывающей промышленности с численностью персонала 500–999 человек один сотрудник службы управления персоналом приходится в среднем на 116 работников, а общее число сотрудников этой службы колеблется от одного до восьми человек. При численности персонала до 1000–4999 человек этот норматив повышается – один сотрудник службы управления персоналом на 130 работников, а численность службы управления персоналом колеблется от 8 до 20 сотрудников.

В настоящее время в составе службы управления персоналом во многих российских организациях (предприятиях) выделяются следующие подразделения: отдел кадров, отдел труда и заработной платы, отдел обучения персонала, отдел социальной защиты, отдел охраны труда и техники безопасности, лаборатория социологии, а также юридический отдел и отдел научно-технической информации.

Главной целью *отдела кадров* являются сохранение квалифицированных работников в условиях спада производства и привлечение новых сотрудников в условиях подъема, а также осуществление кадрового делопроизводства. Следовательно, основными функциями отдела кадров являются: наем, расстановка и увольнение работников; ведение кадрового делопроизводства; анализ текучести кадров; учет текучести кадров и движения персонала; обеспечение трудовой дисциплины.

Отдел труда и заработной платы создается в целях объективной оценки деятельности работников и формирования эффективной системы стимулирования и мотивации труда. Его функциями являются:

• разработка штатного расписания и изменений к нему;

• внедрение эффективных систем оплаты труда;

• участие в формировании коллективного договора и в контроле за его выполнением;

• обеспечение соблюдения норм Трудового кодекса Российской Федерации в части нормирования и оплаты труда, а также правил внутреннего распорядка;

• организация работы по аттестации рабочих мест;

• разработка графика работы организации и согласование графиков работы структурных подразделений;

• анализ технико-экономических показателей по труду и составление статистической отчетности по трудовым показателям.

Отдел обучения необходим для организации обучения руководителей, специалистов и рабочих. Соответственно его основные функции – организация обучения руководителей, специалистов и рабочих; организация аттестации сотрудников организации; организация производственной практики студентов и учащихся.

Отдел социальной защиты создается для обеспечения прав и гарантий социальной защиты каждого работника организации. Основными функциями этого подразделения являются:

• разработка форм социальной защиты;

• планирование и использование средств социального страхования;

• формирование фондов социальной помощи;

• оформление пенсионных дел и работа с ветеранами труда;

• осуществление медицинского и других видов страхования;

• организация выплаты ссуд;

• обеспечение санаторно-курортными путевками;

• организация общественных мероприятий.

Отдел охраны труда и техники безопасности призван обеспечить безопасность и здоровые условия труда на каждом рабочем месте. Его основными функциями являются:

• организация и координация работы по охране труда на предприятии;

• осуществление контроля соблюдения законодательных и иных нормативно-правовых актов по охране труда работников;

• проведение работы по предупреждению производственного травматизма, профессиональных заболеваний и улучшению условий труда;

• консультирование работодателей и работников по вопросам охраны труда;

• согласование разрабатываемой на предприятии проектно-сметной документации в части соблюдения в ней норм по охране труда;

• проведение анализа случаев производственного травматизма и профессиональных заболеваний;

• подготовка и представление отчетности по охране труда.

Главная цель *социологической лаборатории* – формирование организационной (корпоративной) культуры и создание

здорового социально-психологического климата в коллективе. Ее функции сводятся к изучению социологических и психологических проблем в организации; обеспечению стабильности коллектива и повышению его инициативности и активности; обеспечению эффективности системы социального управления; пропаганде социологических и психологических знаний и к формированию корпоративной социальной ответственности.

Служба управления персоналом может быть по-разному встроена в аппарат управления предприятия. Она может существовать как часть администрации, как штабное подразделение при руководителе или как автономное подразделение. Однако в любом случае эта служба является частью аппарата управления предприятия, и организация труда в службе управления персоналом строится на тех же началах, как и в аппарате управления в целом.

Проектирование системы управления персоналом нельзя отделить от проектирования системы управления организации, поскольку система управления организацией включает всех линейных руководителей и руководителей функциональных подразделений. В процессе организационного проектирования разрабатываются производственные системы и системы управления. При этом оргпроектирование позволяет придать процессу создания (или трансформации) систем управления персоналом целенаправленность и научную обоснованность.

Процесс разработки и внедрения проекта системы управления персоналом подразделяется на три стадии: предпроектную подготовку, проектирование и внедрение.

Предпроектная подготовка охватывает два основных этапа – разработку технико-экономического обоснования (ТЭО) и разработку задания на оргпроектирование. ТЭО предназначено для обоснования производственно-хозяйственной необходимости и технико-экономической целесообразности создания (или совершенствования) системы управления персоналом. В технико-экономическом обосновании содержатся системный анализ производственной системы и системы управления организацией, анализ соответствия этих систем, а также укрупненный расчет ожидаемых технико-экономических результатов. Разработка задания на оргпроектирование включает формулировку результатов анализа состояния производства и управления, изложение требований к построению системы управления и к содержанию проекта, расчет ожидаемых технико-экономических результатов, установление сроков разработки проекта и определение источников финансирования.

Проектная стадия тоже охватывает два этапа – разработку организационного общего проекта и разработку организационного рабочего проекта. Разработка организационного общего проекта предполагает разработку проекта специализации производства и мероприятий по совершенствованию линейного руководства, корректировку заданий на проектирование, расчет ожидаемого экономического эффекта, а также экспертизу и утверждение общего проекта. Разработка организационного рабочего проекта предусматривает формирование комплекса мероприятий и нормативных документов на рабочее проектирование, разработку проектной документации на систему управления в целом и на подсистемы, расчет ожидаемого экономического эффекта, а также экспертизу и утверждение рабочего проекта.

Внедрение проекта включает материально-техническую и социально-психологическую подготовку к внедрению, профессиональную подготовку менеджеров, разработку системы стимулирования проекта и его опытное внедрение, а также контроль за ходом внедрения и расчет фактического экономического эффекта и в конечном счете приемку и оформление акта по внедрению проекта.

Эффективное функционирование службы управления персоналом зависит не только от успешного осуществления проекта, но и от кадрового, информационного, технического, правового и нормативно-методического обеспечения этой службы.

Контрольные вопросы

1. Что представляет собой система управления персоналом?

2. Каковы основные особенности их решений в области управления персоналом?

3. Какие требования, предъявляются к решениям в области кадрового менеджмента?

4. Каковы основные фазы и этапы принятия управленческих решений относительно персонала?

5. Что представляют собой цели управления, каким требованиям они должны соответствовать?

6. Как классифицируются цели управления?

7. Каковы основные цели управления персоналом?

8. Что представляет собой служба управления персоналом современной организации?

9. Каковы основные задачи и функции службы управления персоналом?

10. Как встраивается служба управления персоналом в аппарат управления организацией (предприятием)?

11. Какие операции и процедуры выполняют работники аппарата управления?

12. Каковы основные принципы организации труда в аппарате управления?

13. Какие подразделения входят в состав службы управления персоналом и каковы их функции?

14. Как проектируется система управления персоналом?

Глава 7. Кадровое, информационное, техническое и правовое обеспечение системы управления персоналом

7.1. Кадровое обеспечение системы управления персоналом

В настоящее время служба управления персоналом становится важнейшим подразделением предприятия (организации). К кадровому обеспечению системы управления персоналом предъявляются серьезные требования. Основными задачами подразделений, осуществляющих управление персоналом, являются: социально-психологическая диагностика работников, регулирование межгрупповых и межличностных взаимоотношений, управление занятостью, оценка и подбор кандидатов на вакантные должности, знание кадрового потенциала и его оценка, маркетинг кадров, профессиональная и социально-психологическая адаптация работников, подготовка резерва руководящих работников и т. п.

Оптимально решить все эти задачи могут только люди, имеющие профессиональную подготовку. В настоящее время подготовка специалистов по работе с персоналом осуществляется в Российском государственном торгово-экономическом университете, Государственном университете управления, Российской экономической академии им. Г.В. Плеханова, Московском гуманитарном университете и других высших учебных заведениях.

Подготовка специалистов в области кадрового менеджмента осуществляется в соответствии с Государственным образовательным стандартом по специальности 062100 «Управление персоналом». В этом документе определены основные требования к специалистам в области кадрового менеджмента, к их знаниям, навыкам и умениям. В стандарте, в частности, говорится, что специалист в области кадрового менеджмента должен отвечать определенному набору требований. Он должен быть знаком с основными учениями в области гуманитарных и социально-экономических наук и способен научно анализировать социально значимые проблемы и процессы, а также уметь использовать методы этих наук в различных видах профессиональной деятельности. Специалисту необходимо знать правовые и этические нормы, регулирующие межличностные отношения, принципы системного анализа и уметь моделировать ситуации. Он должен быть способен продолжать свое обучение и вести свою деятельность в иноязычной среде, владеть культурой мышления, уметь на научной основе организовать свой труд, понимать сущность и

значимость своей профессии, а также находить нестандартные решения типовых задач и уметь решать новые проблемы. В работе с подчиненными и коллегами такой специалист должен ставить цели и формулировать задачи, а также обеспечивать их решение.

В Государственном образовательном стандарте выделены четыре блока дисциплин:

1) общие математические и естественно-научные (математика, информатика, концепции современного естествознания и т. п.);

2) гуманитарные (иностранный язык, философия, история человечества, культурология, политология, правоведение и др.);

3) общие профессиональные (экономическая теория, мировая экономика, национальная экономика, экономика предприятия, статистика, бухгалтерский учет, менеджмент, маркетинг и т. д.);

4) специальные (конфликтология, экономика социально-трудовой сферы, основы управления персоналом, рынок труда, поведение в организации, контроллинг и аудит персонала, психология личности и др.).

По каждой дисциплине определены дефиниции, подлежащие обязательному изучению, и объем учебного времени. Тем самым процесс подготовки специалистов во всех учебных заведениях в основном унифицирован.

7.2. Информационное обеспечение службы управления персоналом

Информация – это совокупность сведений о системе управления и внешней среде. Информация, используемая в управлении персоналом, классифицируется по следующим признакам: содержанию (научно-техническая, экономическая, социальная, организационная), месту образования и направлению информационных потоков (входящая, исходящая, внутренняя), степени преобразования и использования, а также по времени хранения.

По содержанию различают экономическую, организационную, социальную и научно-техническую информацию.

Экономическая информация содержит сведения о хозяйственной деятельности.

Организационная информация отражает данные, необходимые для организации управления предприятием: правила внутреннего распорядка, начало и окончание работы, перерывы в работе и др.

Социальная информация образуется в процессе социологических исследований и оперативной кадровой работы. Она включает в себя данные, содержащие социальную характеристику трудового коллектива.

Научно-техническая информация представляет собой совокупность данных, необходимых для осуществления технического руководства. Это схемы, чертежи и технические характеристики оборудования, планировка производственных цехов и складских площадей и т. п.

По месту образования и направлению информационных потоков принято различать входящую, исходящую и внутреннюю информацию.

Входящая информация охватывает сведения, поступающие в организацию. Например, документы, сопровождающие грузы, инструкции и приказы вышестоящих звеньев управления, законодательные акты.

Исходящая информация поступает от организации, в частности реклама, заявки на поставку материалов, товаров, оборудования.

Внутренняя информация образуется в данной организации и используется в основном внутри данной системы управления. Это журналы регистрации, карточки учета материалов, комплектующих изделий, товаров и др.

По степени преобразования различают первичную и производную информацию.

Первичная информация используется в том виде, в котором была получена.

Производную информацию получают путем переработки первичной информации.

По степени использования выделяют информацию однократного и многократного использования.

По времени хранения информацию подразделяют на хранящуюся определенный срок и хранящуюся постоянно.

Основным носителем информации является **документ**, т. е. материальный объект, содержащий информацию в зафиксированном виде, оформленный в установленном порядке и имеющий в соответствии с действующим законодательством правовое значение.

Поток документов, последовательно проходящих в организации с момента их создания или получения до исполнения или отправки, называется **документооборотом**.

Документы, участвующие в документообороте, могут быть классифицированы по различным признакам.

В зависимости от авторства различают служебные и личные документы.

Служебные документы составляются от имени различных предприятий, организаций и органов управления, например заявки и письма торговых организаций предприятиям промышленности.

Авторами *личных документов* являются отдельные граждане. К такого рода документам относятся заявление о приеме на работу, расписка, доверенность и т. п.

По сложности различают простые и сложные документы.

Простые документы затрагивают, как правило, один вопрос, а *сложные* содержат вопросы, касающиеся различных служб, должностных лиц и подразделений.

По степени типизации документы могут быть типовыми и индивидуальными.

Типовые документы обычно составляют по определенной схеме, например договоры, уставы, протоколы и т. п.

Индивидуальные документы имеют произвольную форму и отражают исключительные ситуации (явления).

В зависимости от подлинности выделяют *подлинные документы* и *копии* (дубликаты, выписки и т. п.).

Все виды работ по оформлению, написанию и обработке документов охватывает **делопроизводство** – специальный раздел управления.

Делопроизводство изучает правила оформления документов и организацию документооборота и является важнейшей составной частью управления.

Документооборот в организации осуществляется по определенной схеме.

Поступающую документацию регистрируют в специальных журналах или на карточках. Часть почты не регистрируют, а направляют в соответствующие подразделения организации.

Наиболее важные документы представляют для ознакомления руководителю организации или его заместителям, которым делегированы полномочия, необходимые для решения соответствующих вопросов.

Результаты рассмотрения руководством документов отражаются в резолюциях, которые должны содержать четкие указания о порядке исполнения документов. При этом ответственным за исполнение документа считается лицо, указанное в резолюции первым.

Документ с резолюцией руководителя направляют для исполнения в соответствующее подразделение организации для подготовки ответа или внутреннего документа.

Для особо важных документов по указанию руководителя вводится особый учет и контроль. Такой контроль проводится секретарем (референтом) или канцелярией в специальных картотеках (на особых карточках).

Оборот исходящей информации осуществляется по следующей схеме. Составляют проект документа, который последовательно согласовывают, визируют, подписывают, регистрируют и отправляют. При этом важно проверить отправляемый документ с точки зрения внешнего оформления (адрес, номер, дата и т. п.), наличия указанных в документе приложений, виз, подписи руководителя, печати. На остающихся в организации копиях отправляемых документов должны быть подписи лиц, удостоверяющих подлинность подписи.

Подписанные и оформленные соответствующим образом исходящие документы передают в секретариат (или экспедицию) для отправки по почте (или с курьером), а копии документов хранят в специальных делах в секретариате (или в подразделениях, которые готовили этот документ). Дела для хранения документов формируются по определенной системе, которая зависит от содержания документов, сроков их хранения и объема документооборота.

Одной из насущных проблем подсистемы управления персоналом является укрепление ее информационной базы.

Для оперативного руководства персоналом необходима

различная информация: данные о постоянном составе персонала, структуре персонала, текучести кадров, потерях рабочего времени по различным причинам, заработной плате, социальных нуждах работников и др. Сведения о персонале можно подразделить на базовые и переменные данные. Базовые данные подразделяются на постоянные (например, пол, год рождения) и условно-постоянные (например, тарифная сетка). К переменным данным можно отнести сведения о простоях, прогулах и т. п.

Актуальными проблемами кадрового менеджмента являются автоматизация обработки информации и совершенствование документационного обеспечения службы управления персоналом. Рассмотрим некоторые пути решения этих проблем.

7.3. Техническое обеспечение системы управления персоналом

Для обработки информации о персонале и оперативного управления работниками необходимы определенные технические средства. Обычно эти технические средства подразделяют на два крупных класса: средства оргтехники и вычислительную технику.

Оргтехника включает в себя:

• простейшие средства оргтехники (канцелярские товары, ящики для картотек, диспетчерские доски и т. п.);

• офисную мебель (столы, стулья и др.);

• машины для фиксации данных и размножения документов (пишущие машинки, ксероксы и т. д.);

• средства связи (селектор, телефон, телетайп и др.).

К вычислительной технике относят все виды ЭВМ, используемые в управлении. Во внутрифирменном управлении, в частности управлении персоналом, применяют различные виды вычислительной техники: ЭВМ крупногабаритные и персональные, микропроцессоры, средства телекоммуникаций, электронные пишущие машинки, терминальные устройства со встроенными микро-ЭВМ, средства автоматизированной обработки текстовой информации.

В системе оперативного управления персоналом ЭВМ используются для решения различных задач: хранения постоянных данных о работниках, учета выполненной работы и расчета заработной платы, анализа данных о персонале и т. п. Однако в управлении персоналом ЭВМ все чаще применяются для обработки не числовой, а текстовой информации и понятие «вычислительная техника» перестает соответствовать содержанию задач, решаемых с помощью компьютеров.

В управляющей подсистеме при управлении персоналом широко применяются новые технические средства: копировальные устройства со встроенными микро-ЭВМ (для копирования и рассылки документов), информационные базы данных для хранения различных текстов, телекоммуникационная внутрифирменная сеть, фотонаборная и диктофонная техника и т. п.

В крупных современных фирмах действует комплексная автоматизированная обработка информации, которая объединяет все технические средства обработки информации с использованием новейшей технологии и методологии обработки информации. Создание этой комплексной автоматизированной

системы осуществляется в несколько этапов. На первом этапе автоматизируются процессы сбора, хранения и выдачи данных, на втором – внедряются устройства для автоматизированной обработки текстовой информации и фотонаборные устройства, на третьем этапе происходит интеграция обособленных процессов обработки информации в единую внутрифирменную систему (объединение технических средств цифровой и текстовой информации посредством электронной почты), на четвертом этапе осуществляется переход к единой системе обработки всех видов информации.

Комплексная система обработки информации, как правило, включает в себя следующие технические средства: терминальные устройства, устройство оптического распознавания обозначений, устройство автоматизированной обработки текстовой информации, ЭВМ, фотокамеры для микрофильмирования больших массивов информации, устройство автоматизированного хранения и выдачи информации, печатающие устройства, устройства для чтения микрофильмов, средства доведения информации до пользователя.

На основе взаимного проникновения оргтехники и вычислительной техники в настоящее время создаются различные информационные системы. Применительно к управлению персоналом **информационная система** – это набор взаимосвязанных элементов, обеспечивающих сбор, обработку, хранение и передачу управленческой информации. На уровень информационных систем существенное влияние оказывают уровень технического развития организации и организационная культура.

Принципиальная модель функционирования информационной системы имеет следующий вид:

Входящая информация → Обработка → Конечная информация.

В зависимости от уровня механизации управленческого труда и степени участия в подготовке управленческих решений различают несколько видов информационных систем:

• простые – весь процесс сбора и обработки управленческой информации осуществляется вручную;

• смешанные – люди собирают и обрабатывают информацию при помощи машин и механизмов;

• информационно-справочные – процессы сбора и обработки информации автоматизированы, эти системы способны автоматически выдавать справки;

• информационно-советующие – не только автоматически обрабатывают информацию и могут выдавать справки, но и способны предлагать варианты решений в пределах заданных

параметров.

Системы управления, в которых для обработки информации используются ЭВМ, получили название автоматизированных систем управления (АСУ). В настоящее время на крупных предприятиях успешно создаются автоматизированные системы управления персоналом (АСУП).

Под **автоматизированной системой управления** понимается совокупность технических средств, математического обеспечения, форм организации сбора, обработки и передачи информации, позволяющая осуществлять оптимальное ведение контролируемых процессов по установленным для этого программам.

Важнейшим требованием, предъявляемым к АСУ, является общность принципов функционирования. К таким принципам относятся:

• методологическое единство – единство методов решения экономических задач (в каждом одноименном звене системы);

• информационное единство – использование унифицированных форм отчетных и плановых документов;

• техническое единство – техническая, программная и кодовая совместимость используемых вычислительных и других технических средств.

Разработка АСУ в организациях включает в себя три этапа.

1. *Предпроектное обследование объекта автоматизации.* Результатом этого этапа является подготовка технико-экономического обоснования (ТЭО). Обычно ТЭО имеет следующую структуру:

• введение;

• характеристика объекта и существующей системы управления;

• цели, критерии и ограничения АСУ;

• функции и задачи создаваемой АСУ;

• ожидаемые технико-экономические результаты создания АСУ;

• выводы и предложения.

2. *Разработка технического проекта*. Результатом осуществления работ на этом этапе являются проектные решения по создаваемой АСУ.

Основное содержание работы на этом этапе – привязка к данному проекту типовых проектных решений по формированию функциональных структур АСУ, систем информационного, программно-математического, технического и организационного обеспечения.

3. *Разработка рабочего проекта*. Результатом его

осуществления является готовность проекта АСУ к внедрению. Разработка рабочего проекта заключается в составлении чертежей, схем, описаний различных элементов АСУ, достижении их взаимосвязи. На этом этапе заказчик (организация) завершает работы по созданию АСУ и обучению кадров.

Создание АСУП экономически оправдано только в крупных организациях, так как оно связано со значительными финансовыми затратами. Поэтому решение о ее создании должно быть обосновано точными экономическими расчетами.

7.4. Правовое и нормативно-методическое обеспечение системы управления персоналом

Правовое обеспечение системы управления персоналом основывается прежде всего на законодательных актах, создающих рамочные условия для управления персоналом. К числу таких законодательных актов можно отнести Гражданский и Трудовой кодексы Российской Федерации и другие законы Российской Федерации. Важную часть правовой базы предприятий составляют указы Президента, постановления Правительства Российской Федерации и местных органов власти.

Основными задачами правового обеспечения системы управления персоналом являются:

• правовое регулирование трудовых отношений, складывающихся между работодателями и наемными работниками;

• защита прав законных интересов работников, вытекающих из трудовых отношений.

Основу правового обеспечения управления персоналом составляет *Трудовой кодекс Российской Федерации*, в котором законодательно определены права и обязанности работодателей и наемных работников, а также основные условия приема на работу, увольнения, предоставления отпуска и другие аспекты взаимоотношений администрации и персонала.

Этот документ состоит из шести частей, в которых выделены соответствующие разделы, главы и статьи.

Так, в *первой части* нового Трудового кодекса Российской Федерации излагаются общие положения. Здесь, в частности, определены цели и задачи трудового законодательства, основные принципы правового регулирования трудовых отношений, иные нормативные правовые акты, содержащие нормы трудового права и др. Особое внимание при этом уделено правам и обязанностям работников и работодателей.

Вторая часть содержит описание концепции социального партнерства в сфере труда. Согласно главе 3 ч. 2 раздела II Трудового кодекса Российской Федерации, **социальное партнерство** – это система взаимоотношений между работниками (представителями работников) и работодателями (представителями работодателей), органами государственной власти, органами местного самоуправления, направленная на обеспечение согласования интересов работников и работодателей

по вопросам регулирования трудовых отношений и иных, непосредственно связанных с ними отношений.

Третья часть состоит из нескольких разделов. В первом разделе этой части рассматривается трудовой договор. Следующие разделы посвящены рабочему времени, гарантиям и компенсациям, трудовому распорядку и дисциплине труда, а также профессиональной подготовке, переподготовке и повышению квалификации работников, охране труда и материальной ответственности сторон трудового договора.

В *четвертой части* Трудового кодекса Российской Федерации отражены особенности регулирования труда отдельных категорий работников: руководителей; работников, занятых на сезонных работах; работников в возрасте до 18 лет и т. п.

Пятая часть нового Трудового кодекса Российской Федерации посвящена защите трудовых прав работников, государственному надзору и контролю за соблюдением трудового законодательства, защите прав работников профессиональными союзами, рассмотрению коллективных трудовых споров, а также ответственности за нарушение трудового законодательства и иных правовых актов, содержащих нормы трудового права.

Шестая часть отражает в основном сроки и порядок введения в действие Трудового кодекса Российской Федерации, а также порядок и сроки введения минимальной заработной платы. В этой части, в частности, сказано, что новый Трудовой кодекс вводится в действие с 1 февраля 2002 г. С этого же времени признаются утратившими силу основные законодательные акты о труде, принятые в советский период.

Нормативно-методическое обеспечение предприятия (организации) охватывает: *устав предприятия* – базовый нормативный документ в работе с персоналом, который включает в себя задачи и виды деятельности предприятия, а также его функции, определяющие состав персонала. В уставе отражаются экономическое и правовое состояние организации, характеризующее положение персонала; права и обязанности персонала, порядок приема и увольнения; гарантии по оплате труда.

Кроме того, на основе законодательных актов и устава разрабатываются различные нормативно-методические документы, создающие правовые рамочные условия для управления персоналом конкретного предприятия (организации). К числу таких документов относятся положения о подразделениях и службах на предприятии, должностные инструкции и контракты.

Положения о подразделениях и службах представляют собой

долговременные нормативные акты, имеющие сводный кодифицированный характер и определяющие порядок образования, структуру, функции, права, обязанности и ответственность подразделений предприятия. Например, на предприятиях создаются положения о службе управления персоналом, маркетинговой службе, коммерческом отделе и др. Положение о подразделении выявляет место и роль подразделения в структуре предприятия; увязывает функции и задачи подразделения с функциями и задачами организации.

Должностная инструкция является основным локальным организационным документом, закрепляющим статус работника, его должностные обязанности, виды и объемы работ, а также полномочия работника. Кроме того, она регламентирует разграничение обязанностей и прав между сотрудниками подразделения организации (предприятия).

В настоящее время должностные инструкции разрабатываются по следующей схеме:

1) общие положения – основные сведения о должности, наименование подразделения, в котором работает сотрудник, его подчиненность, порядок назначения на должность и освобождение от должности, основные документы и материалы, которыми он должен руководствоваться в своей деятельности, требования к образованию и практическому опыту сотрудника;

2) функции – функции, которые предусматриваются для данного структурного подразделения;

3) должностные обязанности – описание конкретных работ, выполнение которых необходимо для реализации функций, возложенных на данного работника;

4) права – конкретные права работника для реализации возложенных на него функций и выполнения обязанностей;

5) ответственность – обязательная четкая формулировка содержания и форм ответственности сотрудника за результаты и последствия его деятельности, а также за непринятие своевременных надлежащих мер, если они относятся к кругу его обязанностей;

6) условия оплаты труда – законодательные документы, регулирующие оплату труда работника;

7) показатели оценки работы – общие показатели оценки деятельности.

В практике правового регулирования социально-трудовых отношений на уровне предприятий все большее распространение получают контракты.

Контракт — это трудовой договор, составляемый только в письменной форме и не более чем на 5 лет (см. главу 9). Его

заключают со штатными сотрудниками, с совместителями, сотрудниками, не входящими в штат. В отдельных случаях возможны различные дополнения к типовой схеме контракта.

Существенную роль в нормативно-методическом обеспечении системы управления персоналом играют документы, регламентирующие выполнение функций по управлению персоналом: положения по формированию кадрового резерва в организации, рекомендации по организации подбора и отбора персонала, положения по оплате и стимулированию труда и т. п.

Контрольные вопросы

1. Каким образом осуществляется подготовка специалистов по специальности «Управление персоналом»?

2. Что представляет собой управленческая информация?

3. Как классифицируется информация, используемая в управлении персоналом?

4. Какие технические средства используются для обработки информации о персонале и как они классифицируются?

5. Что представляют собой информационные системы и чем они различаются?

6. Что включает в себя правовое обеспечение системы управления персоналом?

7. Как построен Трудовой кодекс Российской Федерации?

8. Что представляет собой нормативно-методическое обеспечение системы управления персоналом?

Глава 8. Кадровая политика и стратегия управления персоналом

8.1. Сущность и содержание кадровой политики

Кадровая политика отражает общие ориентиры действий и принятия решений относительно человеческих ресурсов. Ее можно рассматривать на различных уровнях, в частности, выделяют:

• государственную кадровую политику;

• кадровую политику государственных органов управления;

• муниципальную кадровую политику;

• кадровую политику предприятия (организации).

На уровне предприятия (организации) **кадровую политику** принято понимать как генеральное направление работы с персоналом, которое обеспечивает оптимальное достижение целей предприятия (организации).

Общая концепция развития любого предприятия состоит из трех важнейших частей:

1) производственной концепции (развитие производства, изучение рынка, совершенствование товара и т. п.);

2) финансовой концепции (доходы и расходы предприятия, использование и получение денежных средств);

3) концепции управления персоналом – системы взглядов на понимание сущности, содержания, целей, задач, критериев, принципов и методов управления персоналом, а также практических подходов к формированию механизма реализации этой концепции.

Основу концепции управления персоналом составляет кадровая политика, которая охватывает все основные аспекты управления персоналом. Она обычно включает в себя: требования, предъявляемые к персоналу; количественное и качественное планирование персонала; маркетинг персонала, т. е. его занятость и сокращение или увеличение штатов; обучение персонала; кадровый контроль; политику стимулирования; социальную политику; информационную (или коммуникационную) политику.

Поскольку кадровая политика является частью концепции развития предприятия, она должна ориентироваться на его тенденции и планы и учитывать:

• долгосрочные перспективы развития;

• сохранение его самостоятельности (независимости);

• поступательное развитие и необходимый рост производства товаров (или услуг);

• закрепление достигнутой прибыли и получение

соответствующих дивидендов;

• самофинансирование роста.

На современных предприятиях складывается комплексное понимание кадровой политики: с одной стороны, как обеспечение всех участков производства рабочей силой, а с другой – как создание у работников мотивации на высокопроизводительный и эффективный труд.

Кадровая политика формируется под существенным влиянием внутренних и внешних факторов. Внутренние факторы охватывают цели и структуру предприятия, его кадровый потенциал и сложившийся СПК, а внешние – трудовое законодательство, перспективы развития рынка труда, взаимоотношения с профсоюзами и т. п.

Существуют два основных вида кадровой политики:

1) направленная на поиск и привлечение квалифицированных работников со стороны;

2) призванная улучшать использование кадрового потенциала организации (обучение и развитие персонала, совершенствование системы стимулирования и мотивации труда и т. п.).

Кадровая политика современного предприятия базируется на принципах последовательности, справедливости, соблюдения трудового законодательства, недопущения дискриминации. Она направлена на определение потребности в кадрах, привлечение, использование и развитие кадров (их обучение), обеспечение информации о кадрах, сохранение и высвобождение кадров.

В современных условиях кадровая политика должна строиться на принципе социально-экономической эффективности, который подразумевает органическое единство целей администрации и персонала, что получило отражение в концепции социального партнерства.

В настоящее время кадровая политика во все большей степени приобретает стратегический характер. Цели кадровой политики в значительной мере определяются стратегией развития фирмы в целом и стратегией управления персоналом в частности.

8.2. Общая стратегия организации и стратегия управления персоналом

Стратегическое управление, т. е. управление, которое опирается на человеческий потенциал и ориентирует производственную деятельность на запросы потребителя, способствует осуществлению гибкого регулирования и своевременным изменениям в организации, отвечающим требованиям окружения и позволяющим добиваться конкурентных преимуществ, что в совокупности помогает организации выживать и достигать своих целей в долгосрочной перспективе.

При таком подходе *миссия*, осуществляемая организацией, определяет целесообразность самого возникновения или существования организации на рынке, то, что делает ее уникальной. Миссия показывает, что именно намерена фирма реализовать, представить обществу, своим акционерам и работникам. Формой выражения миссии, как правило, является устав или другой аналогичный документ, в котором руководство определяет цели деятельности фирмы и доводит эти идеи до всех работающих.

Проведение диагностики состояния дел в организации является одним из самых важных моментов на этапе разработки стратегии. Именно этот анализ позволяет сформулировать цели, соответствующие предварительно намеченной миссии, определить истинное положение дел в организации.

Предметом анализа состояния внешней среды являются:

• спрос – состояние спроса на продукцию, размер и возможности, природа спроса;

• предложение – возможности производства, структура затрат на производство продукции, система распространения продукции, финансовая система, возможности отрасли;

• конкурентные условия – внешняя конкуренция, потенциальные конкуренты, клиенты, поставщики, конкурентные условия;

• социально-политические и технико-экономические тенденции общественного развития.

Анализ внутреннего состояния предприятия (организации) позволяет определить элементы, которые могут проявиться либо как преимущества, либо как недостатки, возникшие под влиянием внешней среды. В частности, к факторам, учитываемым при формировании стратегии, относятся:

• человеческие ресурсы:
– квалификация и образование рабочей силы,
– социальный аспект, культура предприятия,
– передвижение персонала,
– качество руководства (квалификация руководителей),
– коммерческие ресурсы,
– наличие собственной торговой сети,
– качество товаров и услуг,
– номенклатура товаров и услуг,
– торговая марка (имидж) фирмы;
• технические ресурсы:
– новизна оборудования,
– возможности производства,
– уровень научных исследований,
– финансовые ресурсы,
– структура затрат,
– финансовые потоки,
– возможности самофинансирования,
– уровень задолженности,
– система управления.

Эти элементы составляют достаточно широкий спектр ресурсов предприятия (организации).

В результате анализа факторов появляется возможность разработать стратегию развития предприятия (организации). На стадии формулирования целей будущей деятельности происходит соединение диагностического анализа и предварительно намеченной миссии организации.

Важнейшим этапом стратегического управления является определение целей предприятия (организации). Формулирование целей деятельности предполагает охват широкого спектра деятельности фирмы и подразумевает их непротиворечивость.

К возможным целям деятельности промышленного предприятия относятся:

• прибыльность;
• производительность;
• социальные отношения;
• социальная ответственность;
• положение на конкурентном рынке;
• развитие персонала;
• технологические преимущества.

Приоритет в перечисленных целях диктуется природой миссии организации и результатами проведенного анализа. Процесс выработки целей не всегда представляется рациональным, достаточно часто – это компромисс между

руководством организации и сложившейся ситуацией.

После установления целей на перспективу разрабатывают стратегические варианты развития предприятия, т. е. возможные пути достижения поставленных целей. При этом выделяют следующие виды стратегий:

• стратегия предпринимательства;

• динамического роста;

• прибыли (рациональности);

• ликвидации (сокращения инвестиций по определенным направлениям);

• резкого изменения курса.

Выбор вида стратегии – в достаточной степени формализованная процедура. Вместе с тем этот выбор не может быть окончательным, так как стратегии других предприятий могут существенно повлиять на формулирование стратегии фирмы. Кроме того, на выбор варианта стратегии может оказать воздействие ранее используемая стратегия, а также личность руководителя, его предпочтения и ряд других факторов.

Этап внедрения стратегии не менее важен, чем этап ее разработки. Одна из сложностей в этом случае связана с вопросом соответствия существующей структуры управления выбранной стратегии. Дебаты вокруг вопроса «стратегия – структура» не смолкают уже четверть века. Были разработаны известные структуры: по функциям, по продукту, матричные и т. д. В связи с изменением подхода к понятию «стратегия» появились и новые варианты структур управления: сети самостоятельных малых предприятий.

Вместе с тем изменения в структуре еще не обеспечивают реализацию стратегии; на практике для реального внедрения выбранного варианта стратегии создаются план внедрения, система контроля и определяется, какие изменения отдельных позиций допустимы в самой стратегии.

Программа (план) осуществления стратегии представляет собой конкретизацию принятых решений на начальном этапе стратегического планирования и включает в себя методы и средства, необходимые для достижения поставленных целей с учетом временны́х факторов. На практике во многих промышленных фирмах вырабатывается система действий линейных и функциональных руководителей, которые определяют, как им целесообразнее действовать для успешного внедрения стратегии. Это означает необходимость:

• четко определить цель деятельности, которую руководитель и подчиненный ему коллектив должны достичь для реализации стратегических задач организации, а также выполняемые ими

функции;

• разработать последовательность шагов (этапов), необходимых для достижения этой цели, и систему оценки их выполнения;

• предусмотреть все виды ресурсов (технических, материальных, финансовых и человеческих) для осуществления запланированных действий.

Реализация этого плана предполагает, что ежедневно и на каждом рабочем месте исполнители проявляют заинтересованность в выполнении соответствующих заданий, а структуры управления обеспечивают их практическое осуществление.

Контроль и оценка стратегии – завершающий этап, на котором рассматривается все предприятие в целом по следующим критериям:

• внутренние критерии:

– повышение производительности труда,

– улучшение психологического климата,

– улучшение качества продукции и услуг,

– увеличение дивидендов на каждую акцию,

– увеличение доли рынка,

– освоение выпуска новых видов продукции;

• внешние критерии:

– увеличение полученной прибыли,

– снижение процентной ставки,

– стабильность положения конкурентов на рынке,

– относительное снижение стоимости сырья,

– сложность первоначального вхождения на рынок выпускаемого продукта.

Рассмотрим некоторые стратегические аспекты управления персоналом.

Основными элементами стратегии управления персоналом являются:

• цель деятельности организации;

• система планирования;

• служба управления персоналом;

• критерии эффективности системы управления персоналом;

• ограничения на функционирование системы (финансовые, временны́е, материальные, возрастные, социальные);

• информация.

К главным составляющим стратегии управления персоналом относятся:

• отбор персонала, включающий в себя планирование потоков рабочей силы;

• оценка квалификации;

• вознаграждение или, в более широком смысле, возмещение затрат труда в виде заработной платы, участия в прибылях, продажи акций и т. д.;

• развитие персонала.

Существенной особенностью стратегического управления человеческими ресурсами на современном этапе является последовательное применение программно-целевого подхода. Этот подход предполагает: четкую формулировку общих положений, определение объекта и субъекта управления персоналом, формирование базовых принципов стратегии, а также целей и задач реализации стратегии управления персоналом.

Содержание стратегии управления персоналом можно представить следующим образом.

1. *Общие положения*. Стратегия управления персоналом представляет собой долгосрочную программу действий, рассчитанную как минимум на пятилетний период. Она отражает систему воздействий администрации на персонал для осуществления стратегии фирмы и является частью общей стратегии организации.

2. *Объект и субъект стратегии*. Объектом этой стратегии является персонал, т. е. совокупность физических лиц, имеющих трудовые отношения с организацией, а субъектом – администрация организации, прежде всего служба управления персоналом.

3. *Принципы стратегии*. Стратегия управления персоналом основывается на следующих принципах:

• персонал рассматривается как человеческий ресурс фирмы, способный обеспечить ей конкурентные преимущества;

• персонал организации – это ее капитал, а расходы на персонал – долговременные инвестиции в ее развитие;

• персонал является носителем корпоративной культуры организации и ее ценностей;

• работодатель и персонал являются социальными партнерами, которые разделяют цели производства и способы их достижения;

• организация ориентируется на установление длительных связей с каждым сотрудником.

4. *Цели и задачи реализации стратегии*. Главной целью реализации стратегии управления персоналом организации является обеспечение качества ее человеческих ресурсов на уровне, позволяющем эффективно реализовать миссию фирмы и ее базовые цели.

Реализация стратегии управления персоналом предполагает наличие двух этапов, на каждом из которых решаются определенные задачи.

На *первом этапе* целью реализации стратегии управления персоналом является обеспечение экономической эффективности. Для этого решают следующие задачи:

- достижение оптимального соотношения между результатами выполняемой работы и затратами;
- формирование долговременных компонентов, определяющих качество человеческих ресурсов, например стабильность и квалификацию персонала.

На *втором этапе* цель стратегии управления персоналом – обеспечение социальной эффективности за счет:

- выявления и учета индивидуальных потребностей и ожиданий сотрудников;
- формирования коллективных интересов на основе выявленных индивидуальных потребностей;
- удовлетворения выявленных потребностей с учетом возможностей организации и перспектив ее развития.

Таким образом, стратегию управлению персоналом можно определить как часть общей стратегии организации, обеспечивающую достижение глобальных экономических и социальных целей. Причем эта стратегия должна базироваться на концепции социального партнерства и предусматривать поступательное развитие человеческих ресурсов организации.

Контрольные вопросы

1. Что представляет собой кадровая политика предприятия (организации)?

2. Что включает в себя кадровая политика предприятия (организации)?

3. В чем состоят основные различия между активной и пассивной кадровой политикой?

4. Что включает в себя концепция развития предприятия (организации)?

5. Что представляет собой стратегия управления персоналом?

6. Каковы субъект и объект стратегии управления персоналом?

7. Какие принципы стратегии управления персоналом вы знаете?

8. Каковы основные этапы реализации стратегии управления персоналом; какие цели и задачи ставятся на каждом этапе?

Глава 9. Кадровое планирование

9.1. Сущность, содержание и задачи кадрового планирования в организации (на предприятии)

Под **планированием** понимают деятельность, связанную с разработкой и реализацией планов. Кадровое планирование является частью внутрифирменного планирования. Оно реализуется посредством разработки и осуществления системы долгосрочных, среднесрочных и текущих планов.

Сущность кадрового планирования состоит в целенаправленном и пропорциональном формировании и использовании человеческих ресурсов организации.

Кадровое планирование должно осуществляться в интересах как организации, так и персонала. Оно призвано, с одной стороны, обеспечить потребности производства и непроизводственной сферы трудовыми ресурсами, а с другой – гарантировать предоставление рабочих мест в нужное время, в необходимом количестве в соответствии с квалификацией и способностями работников и требованиями производства.

Кадровое планирование имеет особенности, которые присущи внутрифирменному планированию. Оно должно:

1) иметь системный характер и охватывать весь процесс управления персоналом с учетом перспектив развития фирмы;

2) основываться на принципе партисипативности, т. е. в нем должны участвовать все работники организации;

3) быть непрерывным, т. е. на смену одним кадровым планам должны приходить другие;

4) быть гибким, т. е. быстро и адекватно реагировать на изменения во внешней и внутренней среде организации;

5) быть точным, т. е. планы управления персоналом должны быть в необходимой степени конкретизированы и детализированы.

В то же время кадровое планирование должно быть направлено на решение специфических задач управления персоналом. К числу таких задач относятся:

• точное выявление потребностей предприятия (организации) в персонале на плановый период;

• определение потребности в привлечении (или высвобождении) работников исходя из перспектив развития фирмы в плановом периоде;

• обеспечение рационального использования кадрового потенциала предприятия (организации);

• разработка мероприятий по развитию и обучению персонала в плановом периоде;

• определение расходов на персонал.

Решение этих задач предопределяет содержание кадрового планирования, которое должно охватывать:

• прогнозирование потребности предприятия (организации) в персонале в целом и по отдельным категориям работников;

• изучение рынка труда;

• анализ системы рабочих мест организации;

• разработку и реализацию мероприятий по развитию и обучению персонала.

Важнейшими аспектами кадрового планирования являются разработка, обоснование и увязка плановых показателей; исследование уровней планирования; кадровый контроль и контроллинг.

9.2. Показатели, используемые в кадровом планировании

Задания любого плана, в том числе и кадрового, принимают форму системы показателей. Показатели, используемые в планировании, подразделяют на утверждаемые и расчетные, натуральные и стоимостные, абсолютные и относительные, количественные и качественные.

К системе показателей, используемых в планировании, предъявляется ряд общих требований, важнейшие из которых сводятся к следующему:

показатели плана должны отражать его общий замысел и задачи;

показатели плана должны легко агрегироваться и дезагрегироваться;

показатели планирования учета и статистики должны иметь методологическое единство, что позволит контролировать выполнение плановых заданий.

По мнению одного из крупнейших теоретиков в области управления персоналом А.Я. Кибанова, эта система показателей должна быть гласной и единообразной для всех организаций-конкурентов, регулярно публиковаться в официальных источниках, что позволит организациям осуществлять анализ и планирование своей деятельности на научной основе, на базе широкой и достоверной информации о конкурентах.

Примерный перечень показателей по труду, необходимых организациям для анализа и планирования, приведен в табл. 9.1 [44. С. 272–273].

Таблица 9.1

Система показателей по труду, необходимая организациям для анализа и планирования

Показатель	Единица измерения	Характеристика показателя
Карта организации (*отрасль, виды продукции, форма собственности, адрес, телефон, факс*)		
Общеэкономические показатели		
Объем производства	млн руб.	Масштаб производства
Величина основных фондов	млн руб.	То же
Удельный вес основных фондов непроизводственного назначения	%	Уровень социального развития
Производительность труда: а) в натуральном измерении б) в стоимостном размере	 шт. млн руб.	 Эффективность использования трудовых ресурсов
Прибыль	млн руб.	Финансовое состояние организации
Удельный вес фонда потребления в прибыли	%	Уровень социального развития
Кадровые показатели		
Численность персонала	чел.	Величина организации
Удельный вес рабочих	%	Структура персонала
Удельный вес руководителей	%	То же
Удельный вес специалистов	%	То же
Удельный вес служащих	%	То же
Текучесть кадров	чел.	Неудовлетворенность условиями труда
Средний возраст работающих	лет	Потенциал человеческого фактора

Показатель	Единица измерения	Характеристика показателя
Расходы на персонал		
Общая величина расходов, в том числе: затраты на заработную плату	млн руб. млн руб.	Расходы на человеческий фактор
Удельный вес заработной платы в издержках	%	Рациональность организации заработной платы
Средняя заработная плата	тыс. руб.	Уровень оплаты труда
Заработная плата руководителей	тыс. руб.	Дифференциация в оплате труда
Расходы на социальные выплаты, предусмотренные законодательством	млн руб.	Степень социальной защищенности работающих
Удельный вес в издержках	%	
Расходы на дополнительные социальные выплаты и льготы	млн руб.	То же
Удельный вес в издержках	%	
Расходы на содержание социальной инфраструктуры	млн руб.	Уровень социального развития
Удельный вес в издержках	%	
Расходы на программу «Участие в прибылях»	млн руб.	Включенность персонала в управление производством
Средний размер дивидендов	тыс. руб.	Структура доходов персонала
Расходы на персонал, отнесенные на единицу изделия	млн руб.	Эффективность использования человеческого фактора
Удельный вес расходов на персонал в общих издержках производства	%	
Условия труда		
Удельный вес работающих во вредных условиях труда	%	Забота о здоровье работника
Уровень травматизма	дни/человек	То же
Уровень заболеваемости	дни/человек	То же
Расходы на выплату льгот и компенсаций за неблагоприятные условия труда	млн руб.	То же

В приведенной таблице дан тот минимальный набор показателей, с помощью которых организации смогут проводить анализ и сопоставлять результаты своей деятельности с конкурентами, закладывать в основу планирования такие показатели, которые обеспечивали бы им необходимый уровень конкурентоспособности.

9.3. Уровни и этапы кадрового планирования

Кадровое планирование осуществляется в различных временны́х рамках. В частности, различают долгосрочные, среднесрочные и текущие кадровые планы.

Долгосрочные планы имеют стратегический характер. Они ориентированы на период 10–15 лет. Стратегическое планирование предусматривает решение глобальных проблем и в большей мере зависит от внешних факторов (например, от экономического, технологического, социального развития). Своевременный учет главных тенденций развития, их качественная оценка являются основными задачами стратегического планирования. При этом в стратегическое планирование должна включаться также информация о технической политике организации и долгосрочной производственной программе.

Стратегическое кадровое планирование – составная часть стратегического планирования предприятия (организации). Стратегические плановые решения являются, как правило, основополагающими. Они становятся основой для среднесрочного и текущего планирования. Проблемно ориентированное стратегическое планирование нуждается в конкретизации, в тактических и оперативных планах, причем установленные параметры могут корректироваться с учетом информации об изменениях во внутренней и внешней среде.

Среднесрочные планы составляют на период 3–5 лет. В них конкретизируются стратегические задачи. Это планирование ориентировано на цели, поставленные в стратегических планах, однако оно обычно тесно связано и с текущими планами, которые выступают как инструмент реализации стратегических и среднесрочных задач. В среднесрочном плане более детально и подробно фиксируются кадровые мероприятия.

Текущие планы – это тактические планы. Они разрабатываются на календарные сроки до одного года (включительно) и направлены на достижение отдельных оперативных целей.

Если стратегия отвечает на вопрос, чего хочет добиться фирма в будущем, то тактика отвечает на вопрос, как добиться поставленных целей. Оперативный план содержит точно обозначенные цели, а также выделяемые ресурсы, необходимые для их достижения. Такие планы отличаются детальной

проработкой всех показателей, что является необходимым условием их контроля и выполнения. Разработка оперативных планов осуществляется на базе точной и подробной информации.

Процесс кадрового планирования состоит из следующих этапов:

1) формирование целей управления персоналом исходя из целей организации;

2) сбор и анализ исходной информации;

3) разработка вариантов кадрового плана;

4) анализ этих вариантов;

5) выбор окончательного варианта кадрового плана и его реализация.

Необходимым условием реализации кадрового планирования являются кадровый контроль и контроллинг.

9.4. Кадровый контроль и контроллинг

Успех кадрового планирования в значительной мере обеспечивается контролем, который, как известно, означает проверку.

Основной задачей контроля является фиксация реального выполнения поставленных планом заданий. К задачам контроля можно отнести определение изменений во внутренней и внешней среде организации и их учет в планировании. За сопоставлением поставленных целей и полученных результатов следует анализ отклонений и разработка мероприятий по корректировке.

Таким образом, контроль можно представить как процесс, состоящий из нескольких этапов:

1) определение параметров деятельности, подлежащих проверке, и источников информации, необходимой для контроля;

2) осуществление наблюдений и измерений (это самый дорогостоящий этап контроля, который часто выявляет целесообразность его проведения);

3) сравнение поставленных целей и полученных результатов (на этом этапе особенно четко прослеживается зависимость контроля от планирования, так как эталонами для контроля служат плановые показатели);

4) внесение изменений в функционирование системы по результатам контроля, т. е. осуществление регулирования.

В зависимости от полученных в результате контроля данных регулирование может иметь различную направленность:

1) если в ходе контроля выяснилось, что полученные результаты полностью соответствуют поставленным целям, то регулирование должно быть направлено на сохранение сложившейся ситуации;

2) если обнаружились некоторые отклонения полученных результатов от поставленных целей, то регулирование должно быть направлено на выяснение и устранение причин, вызвавших эти отклонения;

3) если выяснилась несовместимость поставленных целей и полученных результатов, то регулирование должно быть направлено на трансформацию эталонов.

Контроль, как и планирование, в значительной мере зависит от информационного обеспечения, поэтому в современном кадровом менеджменте возрастает роль контроллинга. Однако контроллинг не следует отождествлять с контролем.

Контроллинг – это упреждающее информационное обеспечение управления. Его основная функция состоит в

координации целеполагания, планирования и контроля на основе объективной систематизированной информации.

Координационная функция контроллинга в управлении персоналом становится все более значимой, так как кадровая работа становится все более комплексной и многогранной. Она часто требует целенаправленного согласования.

Важнейшими целями кадрового контроллинга являются:

• поддержка кадрового планирования;

• обеспечение гарантии надежности и повышения качества информации о персонале;

• обеспечение координации в рамках функциональных подсистем системы управления персоналом, а также по отношению к другим функциональным подсистемам организации (например, управление производством и т. п.);

• повышение гибкости в управлении персоналом посредством своевременного выявления недостатков и рисков для кадровой работы.

К задачам кадрового контроллинга относится создание кадровой информационной системы, а также анализ имеющейся информации с точки зрения ее значимости для службы управления персоналом.

На практике для наглядности кадрового контроллинга используют детализированные перечни задач. Ниже приведен примерный перечень таких задач [44. С. 240].

1. Создание системы кадрового планирования и контроля:

• выбор метода и процедур;

• определение порядка проведения планирования;

• формулировка основных требований по составлению плана и контроль за ним;

• определение внешних и внутренних предпосылок плана.

2. Создание кадровой информационной системы:

• определение потребности в информации;

• участие в создании информационной системы о рабочих местах;

• участие в создании системы оценки кадров;

• создание информационной системы для учета внешних и внутренних изменений, имеющих значение для планирования;

• иерархический анализ потребности в информации;

• определение получателей информации.

3. Координация кадрового планирования:

• подготовка заданий по планированию;

• проведение обсуждений плана с руководителями экономических служб;

• проверка выполнения заданий, установленных кадровым

планом;

• обобщение отдельных планов в отраслевые планы;

• согласование кадрового планирования с другими планами организации;

• проведение контроля за выполнением планов;

• предложение мер по устранению отклонений от планов.

4. Проведение исследований эффективности планов.

5. Выполнение функций кадрового аудита:

• проверка применения в управлении персоналом методов, моделей и процессов с точки зрения их экономической эффективности;

• контроль способности руководителей правильно использовать инструменты кадрового управления;

• проведение внутренних и внешних сравнительных оценок эффективности работы с кадрами в организации.

6. Ведение системы кадровой информации.

7. Составление отчетов по кадрам.

Контрольные вопросы

1. В чем состоит сущность кадрового планирования?

2. Каковы особенности кадрового планирования на предприятии (в организации)?

3. Каковы основные задачи кадрового планирования?

4. Какие показатели используются в кадровом планировании?

5. Какие требования предъявляются к показателям, используемым в кадровом планировании?

6. Каковы уровни кадрового планирования?

7. Каковы основные этапы кадрового планирования?

8. Что представляет собой кадровый контроль?

9. Как связаны между собой кадровое планирование и контроль?

10. Что представляет собой кадровый контроллинг?

Глава 10. Роль человека в организации с позиций теории управления

10.1. Индивидуально-типологические особенности, биосоциальная природа и структура личности

Наряду с понятием «человек» в управлении персоналом широко распространен термин «личность», который предполагает достаточно высокий уровень социальной зрелости. Например, маленький ребенок или психически больной человек не может считаться личностью. Рассмотрим важнейшие отличительные особенности личности.

1. *Индивидуальность* – неповторимое сочетание свойств личности; своеобразие и неповторимость жизненного пути каждого человека, условий его деятельности, обучения и воспитания.

2. *Активность* – многообразная и многосторонняя деятельность, направленная на познание, изменение и преобразование окружающего мира.

3. *Самосознание* – способность оценивать самого себя, система представлений о себе самом (самооценка).

4. *Саморегулирование* – способность сознательно управлять своими поступками.

5. *Релятивность* – постоянные связи и отношения человека с обществом (классовые, семейные и др.).

6. *Устойчивость свойств личности* – при всей пластичности, изменчивости психических проявлений личности все-таки отчетливо проявляется относительное постоянство ее психического склада, что позволяет предвидеть поведение данной личности в той или иной ситуации.

7. *Единство личности* – личность представляет собой единое целое, где каждая черта неразрывно связана с другими.

Биосоциальная природа личности проявляется в том, что человек, с одной стороны, является биологическим существом, наделенным сознанием и обладающим волей способностью трудиться, познавать и изменять окружающий мир. С другой стороны, человек – существо общественное. Общественная жизнь и общественные отношения изменили и подчинили себе его биологическое начало.

В кадровом менеджменте существует понятие «структура личности», пришедшее из общей психологии. Каждая личность имеет в структуре следующие одинаковые составные части (составляющие).

1. Направленность личности, т. е. социально обусловленные

особенности – интересы, склонности, стремления, идеалы, мировоззрения, убеждения. Это система побуждений, определяющая избирательное отношение личности к окружающему миру. Она характеризуется целями и стремлениями человека, влияет на его жизнь и деятельность. Направленность проявляется в том, что один и тот же предмет, одно и то же событие у разных людей вызывают разное отношение.

2. Опыт, т. е. совокупность знаний, навыков, умений и привычек. Опыт определяет подготовленность личности к профессиональной деятельности, возможности, уровень развития личности.

3. Устойчивые особенности отдельных психических процессов, внимания, памяти, мышления, речи, восприятия, воли, эмоций.

4. Биологически обусловленные особенности личности – возрастные и половые свойства, природные задатки, особенности высшей нервной деятельности.

Все эти составляющие воспринимаются при общении человека с другими людьми.

10.2. Познавательные процессы

Познавательная деятельность составляет одну из важнейших сторон жизнедеятельности личности. Познание окружающего мира помогает человеку ориентироваться в действительности, способствует достижению поставленных целей. Познавательные процессы охватывают внимание, ощущения, восприятие, память, мышление и воображение.

Внимание – это сосредоточенность человека на конкретных предметах и явлениях, обеспечивающая их четкое отражение. Оно характеризуется такими качествами, как объем, устойчивость, концентрация, распределение и переключение.

Объем внимания измеряется числом объектов, которое человек может отчетливо воспринимать одновременно. В среднем объем внимания составляет 4–6 объектов.

Устойчивость проявляется в длительном удержании внимания на чем-либо. Она во многом зависит от объекта внимания.

Концентрация – это степень сосредоточения сознания на объекте.

Распределение внимания представляет собой способность человека выполнять одновременно несколько действий или вести наблюдение сразу за несколькими объектами. Во многих профессиях (водитель, летчик, преподаватель и др.) это свойство особенно важно.

Переключение внимания означает преднамеренный переход личности от одного объекта к другому, от одной деятельности к другой. Например, учебная деятельность предполагает усвоение разных учебных дисциплин, переход от одних методов и форм обучения к другим (например, лекции, деловые игры, семинары и т. п.).

Ощущение – это психологический процесс, состоящий в отражении отдельных свойств предметов и явлений, непосредственно воздействующих на органы чувств. Именно с ощущений начинается отражение действительности и познание мира. Они позволяют человеку не только определять движения и расположение своего тела, но и узнавать цвет, величину, запах и состояние предметов.

Упорядоченное объединение отдельных ощущений приводит к созданию целостных образов в психике человека, т. е. восприятию.

Восприятие – это процесс отражения предметов и явлений действительности в сознании человека. Ему присущи такие

особенности, как предметность, целостность, структурность и контрастность.

Предметность определяется как отношение сведений, получаемых из внешнего мира, и предметов этого мира.

Целостность и неразрывно связанная с ней *структурность* означают, что психика нормального человека настроена на восприятие именно предметов, а не отдельных линий, пятен и т. п.

Контрастность позволяет человеку воспринимать предметы как относительно постоянные по форме, величине, цвету и т. п.

Восприятие предмета тесно связано с его *осмыслением*, т. е. пониманием его сущности. Это означает, что восприятие всегда предполагает некоторое толкование полученных органами чувств данных о предметах или явлениях внешнего мира.

Образы предметов и явлений, сформированные в процессе восприятия и ощущения, могут быть воспроизведены впоследствии и в отсутствии самих предметов и явлений, т. е. в памяти.

Память – это отражение прошлого опыта человека, запечатление, сохранение и последующее воспроизведение того, что было содержанием прошлого опыта. Великий русский ученый И.М. Сеченов справедливо отмечал, что без сохранения в памяти прошлого опыта человек оставался бы «вечно в положении новорожденного».

Память представляет собой сложный процесс запоминания и воспроизведения какого-либо материала. Психологи считают, что большинство людей недостаточно используют свою память – лишь на 4 %.

Образы памяти называют *представлениями*. Это образы предметов и явлений, которые были восприняты раньше. При этом представления могут меняться по мере приобретения новых знаний и развития личности.

Представления являются переходом от чувственного отражения действительности к мышлению.

Мышление – это высший познавательный процесс. С его помощью человек познает те общие закономерности в предметах и явлениях, которые недоступны непосредственно ощущению и восприятию и составляют сущность объективной действительности. Например, невозможно непосредственно наблюдать физиологические процессы, протекающие в коре головного мозга, видеть строение атома, наблюдать общество первого тысячелетия до нашей эры. Однако при помощи мышления человек познает и закономерности физиологических процессов, и строение атомов, и историю человечества.

Мышление опирается не только на представления, но и на речь. При этом речь выступает и как носитель информации, и как средство общения. Связь мышления с речью сохраняется в любом случае – выражает ли человек свои мысли вслух или думает «про себя».

Элементы человеческой речи возникли в ходе совместной трудовой деятельности. Первоначально язык выполнял указательную функцию: слова обозначали конкретные предметы и действия. Постепенно слово закрепилось за целым классом схожих предметов и действий и стало выделять их общие устойчивые связи. Таким образом, в слове начали фиксироваться результаты познания, которые можно было передавать из поколения в поколение.

Мышление принимает три основные формы: понятие, суждение и умозаключение.

Понятие – это выражение общего и наиболее существенного в окружающих нас предметах.

Суждение состоит из нескольких понятий, определенным образом связанных друг с другом. Оно отражает утверждение или отрицание связей между предметами и явлениями.

Умозаключение – это сопоставление и анализ различных суждений и образование на этой основе новых общих или частных выводов. Умозаключения бывают индуктивными или дедуктивными.

По своей природе мышление – процесс творческий, а творчество невозможно без воображения.

Воображение – это представление результата деятельности до того, как он будет достигнут реально; это предвосхищение того, что не существует. Оно позволяет осуществлять целеполагание, а без определения целей невозможно рациональное управление.

В процессе познания окружающего мира человек благодаря ощущениям, восприятию и мышлению не только отражает в сознании различные свойства предметов, но и испытывает определенные чувства к тому, что он познает. Такое внутреннее личное отношение проявляется в эмоциональных отношениях человека.

10.3. Эмоционально-волевая сфера

Эмоционально-волевая сфера личности охватывает эмоции и чувства, формы эмоциональных переживаний, волю.

В узком смысле слова **эмоции** – это элементарные переживания, выражающие реакцию удовлетворения или неудовлетворения органических потребностей в пище, питье, тепле и т. п.

Чувства присущи только человеку, поскольку в узком смысле этого слова основой чувств является потребность человека в определенных связях с другими людьми, например в общении и т. п. Однако в широком смысле понятия «эмоции» и «чувства» часто рассматриваются как тождественные.

В повседневной действительности часто наблюдаются разнообразные проявления эмоциональных переживаний. В связи с этим возникает проблема их классификации. Так, в экстремальных условиях при неспособности человека справиться со сложившейся ситуацией развиваются аффекты.

Аффекты – это эмоциональные процессы, быстро овладевающие человеком и бурно протекающие. Они отличаются большой силой и способностью тормозить другие психические процессы. Аффекты обычно навязывают человеку стереотипный способ «аварийного» разрешения ситуации, например бегство или агрессию.

Настроение – это общее устойчивое, относительно слабо выраженное эмоциональное состояние, которое оказывает положительное или отрицательное влияние на все другие переживания и деятельность человека.

Страсть – это сильное и глубокое чувство, целенаправляющее все основные мысли и действия человека. Все, что связано со страстью, интересует, волнует человека, привлекает его внимание, надолго остается в памяти.

Любовь – это эмоционально-положительное отношение личности к предметам, явлениям, идеям, другим личностям. Она сопровождается потребностью «отдать себя» любимому предмету и одновременно сделать его своим.

Существуют различные типы любви. Для обозначения их еще в древнегреческом языке были разработаны специальные термины: «эрос» означал плотскую или духовную восторженную и страстную любовь; «филия» – любовь-дружбу; «сторге» – любовь-привязанность (особенно семейную); «агапе» – жертвенную любовь к ближнему.

Чувства считаются высшими проявлениями развития эмоций,

так как составляют наиболее важную и сложную сторону духовной жизни человека – общественного существа. К высшим чувствам относят нравственные, интеллектуальные и эстетические чувства.

Нравственные чувства – это сострадание, любовь, преданность, доброжелательность, справедливость, достоинство и т. п. Нравственные чувства тесно переплетены с этическими, которые показывают приемлемость или неприемлемость для личности нравственной основы того или иного замысла и способа его реализации.

Интеллектуальными чувствами называют те чувства, которые возникают у человека в процессе познания им окружающей действительности (любознательность, удивление и т. п.).

Эстетические чувства появляются у человека при восприятии прекрасного, возвышенного, комического и трагического и выражают отношение личности к их отображению в искусстве. Эстетическое переживание предполагает бескорыстное любование объектом, оно ценно само по себе, безотносительно к какой-либо практической пользе. В противном случае шедевры живописи, прозы и поэзии не могли бы считаться произведениями искусства, да и само искусство перестало бы существовать.

В процессе всей своей жизни человек ставит перед собой определенные цели, к которым стремится. Однако на пути к этим целям ему приходится преодолевать различные препятствия, проявлять волю.

Воля – это способность личности к внутренним усилиям, необходимым для осуществления выбранной цели деятельности; это сознательное регулирование личностью своих действий, проявляющееся в умении преодолевать трудности при достижении целей.

Однако воля проявляет себя в двух функциях: побудительной и тормозной. *Побудительная функция* обеспечивается активностью человека, а *тормозная* выражается в сдерживании нежелательных проявлений активности. В своем единстве эти функции воли способствуют преодолению трудностей на пути к достижению целей. Великий педагог А.С. Макаренко говорил, что воля – это не только умение чего-то пожелать и добиться, но желание и остановка, желание и отказ.

10.4. Темперамент и характер

С точки зрения кадровых технологий и социализации личности, особенно в период профессиональной ориентации и адаптации личности, важную роль играют темперамент и характер.

Темперамент – это сочетание устойчивых врожденных психических свойств, определяющих динамику деятельности человека.

Со времен Древнего Рима сложилось представление о четырех основных видах темперамента: сангвиниках, холериках, флегматиках и меланхоликах. Каждому из этих темпераментов соответствует определенный тип нервной деятельности.

Сангвинический темперамент характеризуется уравновешенностью, быстрым протеканием психических процессов, жизнерадостным настроением. Для сангвиников характерны живая и активная деятельность, быстрая приспособляемость к изменениям внешней среды. Они инициативны, охотно берутся за новые дела, легко переключают свое внимание.

Люди, обладающие *холерическим темпераментом*, отличаются повышенной эмоциональной возбудимостью. Мимика их выразительна. Движения и жесты быстры и резки. Настроение у холериков, как правило, бодрое, с резкими перепадами. Холерики способны включаться в работу со всей страстью. Однако они часто увлекаются, расточительно расходуют свои силы, не умея их рассчитывать, быстро устают психически и физически. Они излишне торопливы в поступках, принятии решений.

Флегматический темперамент определяет пониженную эмоциональную возбудимость. Движения и жесты таких людей медленны и маловыразительны. У них обычно ровное, устойчивое настроение. Для флегматиков характерно серьезное отношение к любой работе. Прежде чем что-либо сделать, они обстоятельно обдумывают программу действий. Если им предлагается новое задание, то они тратят много времени на его обдумывание. Принятые решения они выполняют методично и неотступно. Начатое дело всегда доводят до конца. В коллективе флегматики отличаются, как правило, ровным отношением с коллегами, в меру общительны. Они обычно невозмутимы. К изменениям внешней среды приспосабливаются плохо из-за инертности. У флегматиков прекрасное самообладание.

Люди, обладающие *меланхолическим темпераментом*, отличаются слабой эмоциональной возбудимостью. Их движения

и жесты обычно медленны. Мимика у меланхоликов слабая. Настроение – грустное, лирическое. Меланхолики стеснительны и замкнуты. Они с трудом вступают в контакт с людьми, не верят в свои силы, постоянно чувствуют себя обиженными. Меланхолики легко уязвимы и плаксивы. В сложных ситуациях они часто теряются, проявляют недостаточное самообладание, суетливы. В спокойной обстановке меланхолики обычно хорошо справляются со своими обязанностями.

Темперамент, как правило, пронизывает все стороны личности и проявляется в познавательной деятельности, сфере чувств, побуждениях и действиях. Таким образом, темперамент имеет отношение ко всей характеристике личности человека. Однако следует помнить, что часто встречаются люди со смешанным типом темперамента.

Существует и другая классификация психического склада людей. В частности, одно из современных направлений в этой области – изучение экстраверсии и интроверсии, т. е. различий между людьми в зависимости от их метода мышления, отношения к информации и контактов с внешней средой.

Экстраверт – «обращенный наружу» – открыт миру, общителен, легко ориентируется в новой обстановке. У него всегда множество планов, замыслов. Он остро нуждается в постоянном поступлении внешней информации. Отличается легкой приспосабливаемостью к окружающему миру, постоянно множит контакты с окружающими, активно включается в работу, легко запоминает лица, числа, легок на подъем и т. п. Такому человеку по душе работа менеджера, так как он любит постоянно находиться в окружении людей, водовороте дел и событий.

Интроверт – «обращенный внутрь» – ограничивает контакты с окружающими, уходит в себя. Он избегает новостей и событий. Такой человек с трудом приспосабливается к новой обстановке. Он обычно мнителен: его постоянно беспокоят какие-то неприятные ощущения. Нетрудно убедиться, что такому человеку работа менеджера противопоказана. Но его темперамент весьма подходит для профессии бухгалтера, эксперта или экономиста.

Между этими двумя психологическими типами людей могут быть и переходные, у которых признаков «экстра» и «интро» примерно поровну. Таких людей относят к *амбавертам.*

Особенности темперамента придают личности своеобразие. Тот или иной темперамент сам по себе не является ни плохим, ни хорошим. Каждый из них имеет свои положительные и отрицательные стороны. Живость и отзывчивость сангвиника, спокойствие и рассудительность флегматика, энергия холерика, глубина и устойчивость чувств меланхолика – все это ценные

качества различных темпераментов.

Свойства темперамента следует рассматривать в связи с другими свойствами личности, в первую очередь с особенностями характера и способностями.

Характер – это совокупность основных психических свойств человека, проявляющихся в его поведении. Характер человека проявляется в его отношении к труду, обязанностям, окружающим людям и к самому себе.

Содержательную сторону характера составляет его направленность, т. е. потребности, интересы, идеалы и убеждения личности, которые определяют жизненные цели личности.

Направленность обусловливает формирование таких стержневых черт характера, как воля, целеустремленность, оптимизм и т. п.

Моральные черты характера находятся в прямой зависимости от направленности. В них проявляются различные отношения личности: к людям – доброта, отзывчивость, заносчивость и т. д.; к вещам – аккуратность, бережливость, расточительность и т. д.; к труду – трудолюбие, добросовестность, лень и т. д.; к самому себе – скромность, самолюбие, тщеславие и т. д.

Волевые черты характера определяют постоянство и твердость в достижении поставленных целей – решительность, настойчивость, смелость, самостоятельность.

Эмоциональные черты характера – вспыльчивость, нежность, страстность и др. – формируются под влиянием темперамента.

Менеджеру необходимо не только знать темперамент своих подчиненных, но и представлять себе специфику характера каждого работника. Психологи выделяют девять наиболее ярких типов характеров. Под эти определения подпадают 55–60 % людей.

1. *Гиперактивный*, или *гипертимный, тип.* Этим людям присущи восторженность, повышенная доброжелательность. Они безболезненно реагируют на замечания, легко переживают неприятности и трудности. Этому типу людей свойственны поверхностность суждений и неспособность довести начатое дело до конца, поэтому им нельзя доверять работу, требующую усидчивости и концентрации внимания, отказа от проявления инициативы и широких контактов с окружающими.

2. *Аутистический тип.* Для таких людей характерны малообщительность, холодная официальность в отношениях с сослуживцами. Они хорошо выполняют работу контролеров, экспертов, исследователей.

3. *Лабильный тип.* Этому типу свойственна быстрая смена настроения, грубость повергает их в уныние, похвала окрыляет.

Идеальная работа – библиотекарь, архивариус, расчетчик, программист.

4. *Демонстративный тип.* Обладатели такого характера стремятся к успеху, всегда хотят хорошо выглядеть, не могут критически относиться к себе и своим действиям. Сфера их деятельности – рекламные агенты, адвокаты, представители и т. п.

5. *Психастенический тип.* Этих людей отличают добросовестность, пунктуальность, склонность к глубокому анализу. Однако им присущи вечные сомнения, интуиция и эмоции у них развиты слабо. Это – надежные помощники. Они хорошо выполняют работу бухгалтера или аудитора.

6. *Застревающий тип.* Ему свойственно властолюбие с элементами деспотизма, эгоизм, стремление показать себя, черствость, злопамятность. Таким людям опасно доверять власть, им лучше поручать разнообразную работу.

7. *Конформный тип.* Люди этого типа легко адаптируются в новых условиях. Однако они отличаются несамостоятельностью и несобранностью, поэтому могут эффективно действовать только при поддержке коллег или руководителей, но они дисциплинированны и исполнительны, что позволяет использовать их в качестве заместителей.

8. *Неустойчивый тип.* Проявляется в отсутствии твердых внутренних принципов и убеждений, чувства долга, стремлении к сиюминутным удовольствиям. Такие люди нуждаются в постоянном контроле, но они мобильны и контактны. Неплохой тип характера, например, для официанта.

9. *Циклоидный тип.* Он характеризуется перепадами настроения и деловой активности. Людям такого типа лучше не предлагать работу, требующую высокого темпа и слаженного ритма, а давать индивидуальные задания.

Остальные 40–45 % персонала представляют собой комбинации перечисленных типов характеров.

Индивидуально-типологические особенности личности, познавательные процессы, эмоционально-волевая сфера, темперамент и характер человека проявляются прежде всего в его трудовой деятельности.

10.5. Трудовая деятельность и ее основные характеристики

Человек реализует себя в определенной деятельности. Обычно такой деятельностью является труд. **Труд** – это целесообразная деятельность человека по созданию материальных и духовных благ, необходимых для удовлетворения потребностей каждого индивидуума и общества в целом.

Процесс труда включает в себя следующие элементы: сам труд, предметы труда и средства труда. К *предметам труда* относятся сырье, материалы, полуфабрикаты, информационные потоки и т. п. *Средствами труда* являются машины, приборы, инструменты, различные виды оборудования и др.

Человек обладает рабочей силой – способностью к труду. Реализуя эту способность, он с помощью средств труда создает материальные и духовные блага, необходимые для существования.

В процессе труда в результате деятельности человека трансформируется предмет труда и создается новый продукт.

Трудовая деятельность человека характеризуется следующими физиологическими критериями:

1) тяжесть работы – количество затрачиваемой работником энергии для выполнения этой работы;

2) напряженность работы – напряжение нервной системы: памяти, внимания, слуха, зрения и т. д.;

3) интенсивность труда – затраты энергии работника в единицу времени;

4) темп работы – число движений человека в единицу времени;

5) ритм работы – равномерное чередование выпуска продукции в единицу времени.

Все эти понятия учитываются при организации трудовой деятельности на предприятии.

Важнейшей проблемой физиологии труда является работоспособность человека. Во время трудовой деятельности функциональная способность человеческого организма может значительно изменяться во времени. Эти изменения называются **динамикой работоспособности**.

Различают следующие стадии работоспособности.

1. *Нарастающая работоспособность*. В этот период работоспособность повышается и в конце его достигает максимального уровня.

2. *Стадия устойчивой работоспособности*. Она характеризуется высокими технико-экономическими показателями и является выражением нормального функционального состояния организма человека, занятого трудом.

3. *Стадия развивающегося утомления*. На этой стадии уровень технико-экономических показателей начинает снижаться, ухудшается качество продукции, нарастает напряженность физиологических функций.

Значительное влияние на работоспособность оказывают условия труда работающих. К мероприятиям по поддержанию работоспособности относят: использование функциональной музыки, производственную гимнастику, применение рациональных режимов труда и отдыха.

В процессе труда изменяется и природа самого человека: развиваются его способности и умения, появляется производственный опыт. Роль труда состоит в том, что он является одним из основных условий здоровья, самоуважения и счастья человека.

Контрольные вопросы

1. Почему возрастает роль личности в современной организации?

2. Каковы индивидуально-типологические особенности личности?

3. В чем состоит биосоциальная природа личности?

4. Какова структура личности?

5. Что представляют собой познавательные процессы?

6. Что представляет собой эмоционально-волевая сфера личности?

7. Что такое темперамент, какие виды темпераментов вы знаете?

8. Что такое характер, как он влияет на трудовую деятельность?

9. Что означает понятие «трудовая деятельность»?

10. Каковы основные характеристики трудовой деятельности?

Глава 11. Технологии управления персоналом

11.1. Сущность понятия «Технология управления персоналом»

В современном кадровом менеджменте все большее распространение получает понятие «технология управления персоналом». Само понятие «технология» вряд ли удачно сочетается с управлением людьми, так как оно явно позаимствовано из производства и не соответствует концепции гуманизма в управлении. Однако это понятие используется, и содержание его следует знать.

Технология – это система последовательно осуществляемых действий, операций и процедур, которая позволяет получить определенный запланированный результат независимо от изменений ситуации и конкретного содержания отдельной операции.

Социолог Ч. Перроу описывал технологию как средство преобразования сырья – будь то люди, информация или материалы – в искомые продукты и услуги.

Таким образом, **технологию управления персоналом** (или кадровую технологию) можно трактовать как определенный алгоритм (или набор) операций и процедур кадрового менеджмента, позволяющий удовлетворять потребности предприятия в эффективном формировании и использовании человеческих ресурсов.

Технологии управления персоналом необходимы для того, чтобы:

- своевременно оценивать профессиональную пригодность работников и уровень их квалификации;
- осуществлять обоснованное должностное перемещение сотрудников в организации;
- обеспечивать эффективную систему стимулирования и мотивацию деятельности персонала.

Объектом воздействия кадровых технологий являются способности человека, а целью применения – рациональное использование опыта персонала организации и создание условий для полноценного развития ее человеческих ресурсов.

К основным функциям кадровых технологий относятся:

- формирование рациональной системы управленческого воздействия на развитие социально-трудовых отношений в организации;
- осуществление дифференцированного воздействия на профессиональные возможности людей для развития этих

способностей на благо организации;

• обеспечение воспроизводства и востребованности профессионального опыта персонала.

Круг отработанных технологий кадрового менеджмента разнообразен. Однако наиболее часто к технологиям управления персоналом относят профессиональную ориентацию, подбор и отбор, а также наем работников, их адаптацию, аттестацию и высвобождение персонала.

11.2. Профессиональная ориентация

Профессиональная ориентация включает в себя информацию о профессиях, необходимых обществу, и о требованиях к исполнителям профессий, а также оценку возможностей личности к овладению определенной профессией или занятию определенной должности.

Управление профессиональной ориентацией охватывает развитие психологического и мотивированного подхода к выбору профессии, а также формирование конкурентоспособной квалификации работника. С профессиональной ориентацией связаны: информация о профессиях, профессиональный отбор, профессиональное консультирование, профессиональное обучение.

Основными формами профессионально-ориентационной работы являются:

профессиональное просвещение – начальная подготовка школьников, осуществляемая через уроки труда, организацию кружков, проведение специальных уроков по основам различных профессий;

профессиональная информация – система мер по ознакомлению учащихся и безработных, ищущих работу, с ситуацией на рынке труда, условиями и оплатой труда различных профессий;

профессиональная консультация – оказание помощи людям, заинтересованным в выборе профессии и места работы, с учетом состояния их здоровья, возможностей и способностей;

профессиональный отбор – участие в отборе и найме персонала с учетом требований конкретных профессий и рабочих мест.

Профессиональная ориентация позволяет человеку выбрать профессию, наиболее полно соответствующую его возможностям, или вид деятельности, максимально соответствующий его способностям. При этом должны в полной мере учитываться перспективные потребности общества в определенных профессиях и специальностях.

Начинать профессиональную ориентацию необходимо еще в период школьного обучения, учитывая при этом как пожелания самих учащихся, так и их реальные возможности, оцененные профессиональным психологом.

Однако профессиональная ориентация в настоящее время осуществляется в основном спонтанно. Молодые люди могут получить необходимые знания о профессиях и спросе на них на

ярмарках профессий, днях открытых дверей, которые проводятся различными учебными заведениями. Определенную информацию можно получить из специальных справочников о профессиях, которые выпускают Министерство труда и социального развития Российской Федерации и отраслевые министерства. Кроме того, существуют периодические издания, например журналы «Куда пойти учиться?», «Работа и зарплата» и др. Все более заметную роль в профессиональной ориентации и поиске работы играет Интернет.

Профессиональную ориентацию безработных осуществляют Федеральная служба по труду и занятости Российской Федерации и ее региональные органы. В их функции входит не только информация о спросе на отдельные профессии, но и услуги по переподготовке и обучению людей, имеющих определенные специальности, не востребованные обществом.

В профессиональной ориентации важную роль играют престиж и привлекательность профессии. *Престиж* характеризует оценку какого-либо вида деятельности в соответствии с принятой в обществе шкалой ценностей. Привлекательность определяет желательность приобретения профессии потенциальным работником.

Российское общество еще недостаточно использует для профессиональной ориентации возможности современной науки, в частности психологии.

Из-за изъянов в работе средств массовой информации в обществе в целом не престижны рабочие профессии и в то же время чрезмерно рекламируются криминальные структуры и различные их элементы.

Особенно остро в настоящее время ощущается нехватка квалифицированных рабочих. Система профессионально-технических училищ (ПТУ), которые в советский период осуществляли подготовку квалифицированных рабочих кадров, приходит в упадок, а новая не создана.

Иностранные рабочие, главным образом из Китая, Вьетнама и Турции, а также из стран СНГ, часто имеют недостаточный уровень квалификации и не могут работать на оборонных предприятиях.

Между тем на предприятиях России ощущается острая нехватка квалифицированных рабочих, особенно токарей, фрезеровщиков, слесарей и других рабочих специальностей. В кораблестроении и авиации катастрофически не хватает сварщиков, лекальщиков и других квалифицированных рабочих. Не хватает оборонному комплексу инженеров и химиков. В «оборонку» идут те, кто оказался не нужным в других отраслях, а

это не лучшее пополнение персонала. Да и заработная плата в оборонном комплексе низкая.

В то же время уже ощущается перепроизводство юристов, экономистов и других специалистов, не востребованных обществом.

Таким образом, существует дисбаланс между потребностью общества в квалифицированных рабочих и специалистах и их подготовкой, а профессиональная ориентация пока не способствует решению этой проблемы.

11.3. Набор, отбор и наем персонала

Кадровое планирование дает информацию о потребности организации (предприятия) в рабочей силе и о наличии вакантных рабочих мест. После этого начинается процесс приема на работу, который подразделяется на четыре стадии:

1) детализация требований к рабочему месту и кандидату на его замещение;

2) набор кандидатов, желающих занять вакантное рабочее место;

3) отбор необходимого персонала;

4) прием на работу лиц, прошедших стадию отбора, и заключение с ними трудового договора.

Рассмотрим основное содержание каждой из этих стадий.

Детализация требований к рабочему месту и кандидату на его замещение. *Рабочее место* – это не только должность, но и определенные права, обязанности и ответственность, которые закрепляются за исполнителем данной должности. Описание рабочего места позволяет определить ряд критериев, по которым должны осуществляться процедуры набора и отбора кандидатов на занятие вакантных должностей. Обычно описание рабочего места включает в себя название и код должности, группу по оплате труда, основные задачи (или описание сферы деятельности), полномочия, подчинение.

Основу описания рабочего места составляет анализ работы, в ходе которого определяются наиболее существенные характеристики работы и работника. Анализ работы (рабочего места) в действующей организации осуществляется по следующему алгоритму:

1) составляется общее представление об организации в целом и о расположении каждого рабочего места в ней;

2) определяется, как и для чего будет использоваться информация по анализу работы;

3) выбирается типичный образец тех рабочих мест, которые будут конкретно анализироваться;

4) с помощью определенных методов (собеседования, наблюдения, опросов) осуществляется сбор необходимых данных для характеристики работы. При этом выявляется наиболее целесообразный режим работы и качества, необходимые исполнителю данной работы;

5) информация, полученная на предыдущей стадии, используется для комплексного описания рабочего места;

6) разрабатывается личностная спецификация, т. е.

определяется набор требований к работнику, который должен выполнять данную работу на соответствующем рабочем месте.

Наряду с детализацией требований к рабочему месту существенное внимание уделяется требованиям к личностным качествам претендента на замещение вакантной должности. Например, набор требований, которые предъявляются к личностным качествам претендентов на вакантную должность руководителя или специалиста, можно подразделить на следующие группы: общественно-гражданская зрелость; отношение к труду; уровень знаний и опыт работы; организаторские способности; умение работать с людьми; умение работать с документами; умение своевременно принимать и реализовывать решения; способность увидеть и поддержать передовой опыт; морально-этическая зрелость.

Общественно-гражданская зрелость предполагает такие качества, как способность подчинять личные интересы общественным, быть самокритичным, активно участвовать в общественной деятельности.

Отношение к труду проявляется в личной ответственности за порученное дело, внимательном отношении к людям, трудолюбии, дисциплинированности.

Уровень знаний и опыт работы – это наличие квалификации (как минимум высшего профессионального образования), собственных трудовых навыков и опыта управленческой деятельности.

Организаторские способности предусматривают возможность ставить задачи перед подчиненными и побуждать их к решению этих задач, а также умение рационально использовать рабочее время, как свое, так и подчиненных.

Умение работать с людьми учитывает способность подбирать и закреплять кадры, создавать сплоченный коллектив, расставлять работников.

Умение работать с документами – это умение быстро ориентироваться в сложной обстановке, составлять деловые письма, приказы, распоряжения, читать документы.

Умение своевременно принимать и реализовать решения объединяет такие качества, как способность определять цели и воплощать их в соответствующие решения, контролировать выполнение решений, разрешать конфликтные ситуации и управлять собой.

Способность увидеть и поддержать передовой опыт предусматривает умение поддержать новаторов, распознать и нейтрализовать скептиков, авантюристов и ретроградов, смелость и решительность в поддержании инноваций, а также возможность

обоснованного риска.

Морально-этическая зрелость предполагает честность, верность данному слову, порядочность, соблюдение нравственных норм, принятых в обществе, принципиальность, вежливость и опрятность.

В каждом конкретном случае из этого перечня личностно-деловых качеств выбираются те позиции, которые наиболее существенны для данной должности и организации. К этому перечню могут быть добавлены определенные специфические качества, которые необходимы для конкретной должности.

Набор кандидатов, желающих занять вакантное рабочее место.

Набор персонала включает в себя действия по привлечению на работу кандидатов, отвечающих необходимым требованиям вакантного рабочего места, а также по созданию резерва для отбора персонала.

Набор персонала осуществляется за счет внешних и внутренних источников. *Внешние источники* предполагают привлечение работников со стороны, а *внутренние* – перемещение сотрудников, уже работающих в организации.

При привлечении работников со стороны могут быть использованы такие источники, как служба занятости, частные агентства по найму, набор будущих сотрудников в учебных заведениях, Интернет и др.

Набор с использованием внутренних источников предусматривает проведение конкурсов на вакантные должности среди сотрудников предприятия или ротацию работников.

Источники, как внешние, так и внутренние, имеют свои преимущества и недостатки (табл. 11.1).

При появлении вакантных рабочих мест могут быть использованы различные альтернативы найму: лизинг персонала, т. е. привлечение сотрудников специализированных компаний для выполнения требуемой работы; сверхурочная работа; совмещение профессий; структурная реорганизация (или использование новых схем производства); временный наем.

Таблица 11.1

Преимущества и недостатки внутренних и внешних источников набора персонала

Источники	Преимущество	Недостаток
Внешние	Приток «свежих» сил. Новые работники приносят новые идеи и приемы работы, что обогащает организацию Возможность выбора из многих кандидатур Возможности для привлечения профессионалов Снижение издержек на обучение	Издержки, связанные с адаптацией новых сотрудников Длительный поиск кандидатов Продолжительный период адаптации Неопределенность в возможностях новых сотрудников
Внутренние	Появление у работников перспектив карьерного роста Возможности работника уже известны администрации Наличие у работника репутации, которой он дорожит Как правило, более легкое прохождение вторичной адаптации по сравнению с первичной	Ограниченные возможности для выбора кадров Отсутствие притока «свежих» сил Ухудшение психологического климата в коллективе Увеличение затрат на обучение сотрудников

Отбор персонала – это процесс, в ходе которого организация выбирает из списка претендентов тех потенциальных сотрудников, которые наилучшим образом соответствуют вакантным рабочим местам.

На этом этапе обычно широко используют различные методы диагностики профессиональной пригодности работников. Все методы отбора персонала условно подразделяют на две группы:

1) *пассивные* – включают в себя изучение личного дела (получение необходимых сведений, справок, характеристик) и анкетирование;

2) *активные* – предусматривают собеседование, наблюдение, тестирование, деловые игры.

Наиболее распространенными методами оценки и отбора персонала являются анализ анкет, психологическое тестирование, деловые игры, квалификационное тестирование, проверка отзывов, собеседование.

Процесс отбора можно представить в виде следующего алгоритма:

1) сбор предварительной информации о кандидатах на вакантные должности (рабочие места), включая резюме кандидатов, предварительные собеседования, рассмотрение документов (об образовании, квалификации и т. п.), заполнение стандартной формы «Сведения о кандидате»;

2) проверка информации, полученной от кандидатов, включая сведения, приведенные в резюме;

3) оценка кандидатов, подразумевающая применение личностных опросников, тестов, групповых методов отбора и т. п. Опросники способствуют выявлению вкусов, привычек. Особое внимание на этой стадии уделяется тестированию. При этом используются тесты способностей, умений и навыков, тесты на восприятие (от зрительного восприятия до обоняния), ситуационные тесты и др. К групповым методам отбора можно отнести деловые игры, рассмотрение ситуаций в группах и т. д.;

4) проверка информации о состоянии здоровья, в том числе запросы в различные медицинские учреждения;

5) серии последовательных интервью;

6) окончательное решение о зачислении на работу.

Заключение трудового договора. В условиях рыночной экономики трудовой договор является основным правовым инструментом, регулирующим трудовые отношения в организации. **Трудовой договор** – это соглашение между работником и работодателем о личном выполнении работником за плату своей трудовой функции. Он заключается в соответствии с Трудовым кодексом Российской Федерации (ТК РФ) по результатам отбора претендентов на вакантные должности.

Порядок заключения трудового договора имеет несколько стадий:

1) проведение предварительных переговоров об условиях трудового договора;

2) оформление достигнутого соглашения;

3) прохождение предварительного испытания (если это оговорено).

В соответствии со ст. 65 ТК РФ при заключении трудового договора лицо, поступающее на работу, должно предъявить работодателю паспорт, трудовую книжку и страховое свидетельство государственного пенсионного страхования. Военнообязанные и лица, подлежащие призыву на военную службу, при заключении трудового договора должны предъявить документ воинского учета. Кроме того, лицо, поступающее на работу, обязано предъявить документ об образовании, квалификации.

Трудовой договор составляют по следующей схеме:

• общие положения (кто и с кем заключает договор, срок его действия);

• обязанности работника (профессия, специальность, трудовая функция);

• обязательства работодателя по созданию условий труда;

• правила оплаты труда;

• режим рабочего времени;

• время отдыха;
• социальное обслуживание;
• льготы по социальному обслуживанию;
• ответственность сторон;
• условия пересмотра договора.

Согласно ст. 70 ТК РФ, в трудовом договоре может быть установлен испытательный срок, в течение которого работник подтверждает (или не подтверждает) свою возможность работать в соответствующей должности. Срок испытания не может превышать трех месяцев, а для руководителей организаций и их заместителей, главных бухгалтеров и их заместителей, руководителей филиалов, представительств и иных обособленных структурных подразделений организаций – шести месяцев, если иное не предусмотрено законодательством Российской Федерации.

Отсутствие в трудовом договоре условия об испытании означает, что работник принимается на работу без испытания.

Испытание при приеме на работу не устанавливается для следующих лиц:

• поступающих на работу по конкурсу на замещение соответствующей должности;
• беременных женщин;
• не достигших возраста 18 лет и других категорий работников, отмеченных ст. 70 ТК РФ.

Трудовой договор заключается в письменной форме, составляется в двух экземплярах, каждый из которых подписывается обеими сторонами. Один экземпляр договора передается работнику, другой хранится у работодателя.

11.4. Адаптация персонала

После заключения трудового договора начинается трудовая деятельность и адаптация новых сотрудников. **Адаптация** – это медицинский термин, который означает привыкание. От того, насколько успешно пройдет адаптация, зависят производительность и качество труда работников, психологический климат и состояние межличностных отношений. Адаптация является своего рода индикатором для оценки работы по поиску, подбору и отбору персонала.

Адаптацию новых сотрудников на предприятиях (в организации) рассматривают в нескольких аспектах. В частности, выделяют социальную, производственную, профессиональную, психофизиологическую, социально-психологическую, организационную и экономическую адаптацию.

Социальная адаптация – это особая форма взаимодействия субъекта и среды, которая характеризуется как вживание индивида в социальную среду. Она проходит в несколько этапов:

1) внедрение в среду;

2) принятие и усвоение норм и ценностей этой среды;

3) активное отношение субъекта к среде для наиболее полного удовлетворения коллективных интересов.

Производственная адаптация – один из наиболее сложных видов адаптации, суть которого состоит в вовлечении работника в новую для него производственную среду. В процессе этой адаптации новый работник усваивает новые для него условия и нормы трудовой деятельности.

Профессиональная адаптация характеризуется дополнительным освоением возможностей, знаний и навыков. При этом в процессе производственной и профессиональной адаптации возможно также заимствование организацией новых приемов и навыков работы, которыми обладает новый сотрудник.

Психофизиологическая адаптация представляет собой приспособление к новым физиологическим условиям труда или новым психическим и физическим нагрузкам.

Социально-психологическая адаптация может быть представлена как принятие новым сотрудником системы ценностей, характерных для организации, или как его приобщение к корпоративной культуре.

В процессе *организационной адаптации* новый работник знакомится с особенностями организационного механизма управления предприятием, местом своего подразделения и должности в организационной структуре.

Объектом *экономической адаптации* является уровень заработной платы и своевременность ее выплаты.

Несмотря на различия между перечисленными аспектами адаптации, все они взаимосвязаны, поэтому при управлении требуется единый подход к обеспечению быстрой и успешной адаптации.

В процессе адаптации работник проходит три стадии:

1) общее ознакомление с ситуацией и приспособление (привыкание, усвоение стереотипов);

2) ассимиляцию (полное приспособление);

3) идентификацию (отождествление личных целей с целями коллектива).

Адаптация, как правило, проходит в следующем порядке:

• ознакомление с фирмой, ее особенностями, внутренним трудовым распорядком и т. д.;

• церемония представления коллективу, ознакомление с рабочим местом;

• беседа с руководителем;

• ознакомление с социальными льготами и стимулами;

• инструктаж по пожарной безопасности и технике безопасности;

• обучение по специальной программе (в некоторых случаях);

• работа на своем рабочем месте.

Нередко в процессе адаптации проявляется конформное или конвенциональное поведение работника. *Конформное поведение* – это поддержание личностью своего статуса путем приспособления к установкам других лиц. При этом диапазон конформного поведения колеблется от вынужденного признания чуждых норм и ценностей до беспринципного соглашательства. *Конвенциональное поведение* можно представить как перманентно возобновляемую систему компромиссов.

В процессе адаптации должны быть достигнуты:

• чувство причастности к делам предприятия;

• правильное понимание своих задач, должностных обязанностей;

• развитие навыка выполнения своих обязанностей;

• высокий уровень мотивации к труду;

• заинтересованность в улучшении дел на предприятии;

• понимание своей роли в успехе фирмы.

Проблемы адаптации могут возникнуть и у сотрудников, достаточно долго работающих на предприятии. Обычно они появляются при перемещении работников в должности. Подобная адаптация называется вторичной. Как правило, она проходит быстрее и легче, чем первичная.

Целями вторичной производственной адаптации являются: перераспределение кадров, приведение в соответствие качеств работников с требованиями рабочих мест, повышения уровня стабильности и сплоченности коллектива.

11.5. Аттестация персонала

Одна из главных кадровых технологий – оценка персонала. Ее наиболее распространенной формой является аттестация работников.

Аттестация – это процедура формализованной оценки соответствия деятельности конкретного работника стандарту выполнения работы на данном рабочем месте в конкретной должности. Она призвана способствовать совершенствованию деятельности предприятия в области подбора кадров, повышению квалификации сотрудников, принятию решений о соответствии работников занимаемым рабочим местам. Аттестация позволяет:

• определить внутри организации стандарты деятельности и критерии оценки;

• провести диагностику персонала;

• выявить проблемы в кадровом обеспечении организации (предприятия);

• определить ценность сотрудников;

• обоснованно принимать решения, особенно связанные с высвобождением или развитием и обучением персонала.

Процесс проведения аттестации подразделяется на три этапа.

1. *Подготовительный этап.* На этом этапе определяют цель аттестации, категории работников, подлежащих аттестации, а также критерии и стандарты оценки персонала.

Аттестации не подлежат:

• работники, проработавшие на предприятии менее одного года;

• работники, достигшие предпенсионного возраста;

• беременные женщины;

• женщины, находящиеся в отпуске по уходу за ребенком.

На подготовительном этапе назначаются сроки и формируются списки лиц, подлежащих аттестации.

График проведения аттестации должен быть заранее известен работникам, проходящим аттестацию, и не позже чем за две недели до ее начала они должны представить в аттестационную комиссию отзывы-характеристики, подписанные руководителями.

Кроме того, на этом этапе определяются субъекты аттестации, т. е. группа лиц, которым предоставляется право проводить оценку работников. Обычно в состав аттестационной комиссии входят 5–6 человек. Персонально в ее состав включаются заместитель директора (директор) по управлению персоналом (председатель комиссии) и члены комиссии: руководители подразделений, в которых проводится аттестация

сотрудников, юрист, психолог, представитель профсоюзной организации. В заключение этого этапа оформляется приказ о проведении аттестации. Заседание комиссии считается правомочным, если присутствуют $^2/_3$ членов аттестационной комиссии. На заседании комиссии секретарь (или один из членов комиссии) ведет протокол.

2. *Основной этап – проведение аттестации*. Этот этап предполагает разъяснительную работу, в ходе которой обнародуется график проведения аттестации (его необходимо сообщить работникам не менее чем за один месяц до начала аттестации). Персоналу объясняют цели и задачи аттестации, методику ее проведения, порядок подготовки необходимых документов. Далее начинает работать аттестационная комиссия, которая приглашает работников на аттестацию, рассматривает представленные ими документы (обычно это аттестационный лист и характеристика) и беседует с аттестуемыми работниками. При неявке аттестуемого работника на заседание аттестационной комиссии без уважительной причины комиссия может провести аттестацию в его отсутствие.

Оценка результата работы каждого сотрудника осуществляется на основе объявленных критериев и стандартов оценки с учетом личного вклада работника в выполнение планов организации, соблюдения трудовой дисциплины и исполнения должностных обязанностей. На основании этого аттестационная комиссия путем открытого голосования дает одну из следующих итоговых оценок: а) соответствует занимаемой должности; б) соответствует занимаемой должности при условии улучшения работы; в) не соответствует занимаемой должности.

3. *Заключительный этап – подведение итогов аттестации*. На этом этапе принимают решения о продвижении работников, направлении на учебу, перемещении или увольнении сотрудников, не прошедших аттестацию. Аттестационная комиссия представляет материалы аттестации, ее итоги и анализ администрации организации. Руководство по итогам аттестации утверждает определенные кадровые решения, которые оформляются в виде приказов.

Таким образом, проведение аттестации может стать импульсом для увольнения сотрудников или развития и обучения персонала.

11.6. Высвобождение и увольнение работников

Высвобождение работников означает сокращение их численности за счет целенаправленных структурных и организационных мероприятий. Наиболее распространенными причинами высвобождения персонала являются: сокращение производства, диспропорции в численности персонала, техническое усовершенствование производства и др.

Существует несколько способов сокращения численности работников:

1) прекращение приема новых работников, рассчитанного на убыль персонала;

2) внутренние перемещения работников (из «трудоизбыточных» подразделений в «трудонедостаточные»);

3) отмена сверхурочных работ;

4) переход на неполный рабочий день, сокращенную рабочую неделю, использование неоплачиваемых отпусков;

5) увольнения.

Увольнение работников означает прекращение трудовых отношений по инициативе администрации фирмы. Оно используется, во-первых, как инструмент освобождения от работников, не соответствующих своей должности (или выполняемой работе), плохо выполняющих свои обязанности, нарушающих трудовую дисциплину; во-вторых, как инструмент сокращения численности работников.

Увольнение должно быть согласовано с профсоюзной организацией. Увольняемый работник получает, как правило, компенсацию в размере двухнедельной заработной платы.

В развитых странах практикуются различные формы увольнения: временное увольнение, ранний уход на пенсию, добровольное увольнение (как правило, такое увольнение подразумевает денежную компенсацию за добровольный уход работника из организации).

11.7. Профессиональное обучение и развитие персонала

Необходимость постоянного развития и обучения персонала продиктована целым рядом причин: развитием науки и техники, а также форсированным внедрением их достижений в производство; динамикой внешней среды (новые запросы покупателей, предложения конкурентов и т. п.); освоением новых видов деятельности самой организацией.

Под **развитием персонала** понимается совокупность мероприятий, направленных на повышение качества человеческих ресурсов организации: обучение, повышение квалификации, переподготовка работников.

В развитии кадров важную роль играют:

• осуществление профессионального обучения;

• активизация потенциальных возможностей сотрудников, повышение их общеобразовательного уровня;

• поощрение новаторства и творчества.

Для развития человеческих ресурсов в современных организациях проводят следующие мероприятия:

• осуществляется поддержка способных к обучению работников;

• обеспечивается распространение в организации знаний и передового опыта;

• принимаются конкретные меры для снижения текучести кадров.

Важнейшим направлением развития персонала является обучение.

Работники организации (предприятия) получают первоначальную подготовку в различных учебных заведениях: руководители, специалисты и служащие оканчивают, как правило, высшие учебные заведения; рабочие – ПТУ, колледжи или приобретают специальные знания непосредственно на предприятии.

Подготовка специалистов и бакалавров осуществляется в государственных и негосударственных высших учебных заведениях и колледжах Российской Федерации на основе утвержденных государственных стандартов.

Государственный образовательный стандарт является директивным документом, в соответствии с которым осуществляется учебно-воспитательный процесс в высших учебных заведениях.

В настоящее время подготовка рабочих все больше переносится на производство. Обучение на рабочем месте осуществляется главным образом в форме ученичества, когда молодой рабочий работает рядом с высококвалифицированным рабочим и заимствует его приемы и навыки работы. Обучение на рабочем месте дешевле, но его качество ниже.

В связи с этим представляется целесообразным создание на предприятиях учебно-консультационных пунктов (УКП), где будущие рабочие могли бы получать образование по программам, близким к программам ПТУ. Преподавать в этих УКП должны преподаватели ПТУ, а рабочие могли бы не только приобретать квалификацию, но и систематически повышать уровень своих знаний в УКП.

Ключевым вопросом управления профессиональным развитием является определение соответствия между профессиональными навыками, которыми должен обладать персонал, и теми навыками и знаниями, которые он имеет в действительности.

Традиционными методами определения потребности в профессиональном росте являются аттестация и подготовка индивидуального плана. В ходе аттестации сотрудник обсуждает с администрацией перспективы своего профессионального роста. Результатом этого обсуждения становится план индивидуального развития, который представляет собой самооценку сотрудника и строится по следующей схеме.

Индивидуальный план развития

Фамилия, имя, отчество…
Должность…
Подразделение…
1. Самооценка (применительно к занимаемой должности).
Каковы ваши сильные стороны?..
В чем вам нужно совершенствоваться?..
2. План совершенствования.
Каким образом вы могли бы улучшить свои результаты?..
Какое обучение могло бы вам в этом помочь?..

Важнейшим условием развития персонала в целом и каждого работника в отдельности является систематическое пополнение знаний путем профессионального обучения.

Процесс профессионального обучения можно представить в виде следующего алгоритма:

1) определение потребности в развитии (проведение аттестации, составление индивидуальных планов развития);

2) формирование бюджета обучения;

3) выявление целей обучения;

4) определение содержания программ и выбор методов обучения;

5) осуществление самого профессионального обучения;

6) сопоставление полученных в результате обучения новых знаний и навыков с потребностями в развитии, которые были определены на первом этапе, и оценка эффективности обучения.

Обучение может осуществляться как на рабочем месте, так и с отрывом от производства.

Обучение на рабочем месте имеет определенные преимущества: его содержание может в значительной мере учитывать потребности организации, переходить от обучения к выполнению работы проще, такое обучение экономически более выгодно. Однако у него имеются и недостатки: обучающиеся общаются только с работниками своей организации, некоторые проблемы своей деятельности трудно обсуждать с коллегами и, наконец, обучающиеся могут часто отзываться с занятий в связи с производственной необходимостью.

Наиболее распространенными методами обучения на рабочем месте являются инструктаж, ротация и подготовка в проектных группах. *Инструктаж* предусматривает разъяснение и демонстрацию приемов работы на рабочем месте. *Ротация* предполагает перемещение работника на другую должность для самостоятельного приобретения им новых знаний и навыков работы. *Подготовка в проектных группах* охватывает участие работников в рабочих группах, созданных на предприятии для решения крупных задач, но на ограниченный срок (например, разработка нового продукта, освоение новой технологии и т. п.).

Обучение с отрывом от производства – это, как правило, обучение в учебном заведении. Преимущества такого обучения состоят в том, что, во-первых, процесс обучения организован профессионально; во-вторых, возможен обмен опытом и идеями между обучающимися; в-третьих, в процессе обучения может быть использовано уникальное, дорогостоящее оборудование. Однако и обучение с отрывом от производства имеет недостатки: программы обучения не всегда соответствуют целям организации, высокая стоимость обучения, могут возникнуть проблемы при переходе от теории к практике.

Наиболее традиционными методами обучения в учебных заведениях являются лекции и семинары.

Лекцию можно представить как монолог преподавателя. Она

предполагает использование четких и ясных методик изложения и является сравнительно дешевым методом обучения. Однако он предусматривает высокий уровень профессионализма преподавателя, и, кроме того, лекционный материал легко забывается.

В ходе *семинара* обсуждаются вопросы при широком участии слушателей. При этом у каждого слушателя есть возможность высказать свои идеи и оценить идеи коллег. В то же время этот метод требует определенной подготовки слушателей и подразумевает умение преподавателя направлять дискуссию.

Наряду с традиционными методами все большее признание получают методы активного обучения: деловые игры и ситуационный анализ, а также обучение «в фойе». *Деловая игра* имитирует деятельность, близкую к профессиональной деятельности обучающихся. При этом она позволяет существенно сократить операционный цикл и наглядно показать, к каким результатам приведет то или иное решение. Однако деловые игры дорого стоят и не всегда адекватно воспринимаются обучающимися. При *ситуационном анализе* применяется метод мозгового штурма, который позволяет рассматривать ситуации, близкие к практической работе обучающихся, и сочетать независимое выдвижение идей с коллективной их оценкой и совместным поиском решений. *Обучение «в фойе»* предусматривает использование специального помещения, приближенного по оборудованию и обстановке к реальному производству, но изолированного от него. Этот метод позволяет осуществлять быструю и эффективную подготовку обучающихся, но очень дорогостоящий.

Критерии результативности обучения различны. Так, у рабочих эффективность обучения определяется повышением выработки и ростом производительности труда. Гораздо сложнее оценить эффективность обучения специалистов и менеджеров. Например, эффективность обучения специалистов службы управления персоналом могут косвенно характеризовать такие показатели-критерии, как число вакантных должностей в организации, количество претендентов на одно вакантное место, коэффициенты текучести по категориям персонала и подразделениям.

Полученные в результате обучения знания и навыки устаревают и нуждаются в систематическом обновлении, что обусловливает необходимость не только подготовки, но и переподготовки и повышения квалификации кадров.

Переподготовка и повышение квалификации кадров. В области переподготовки и повышения квалификации персонала

на предприятии (в организации) ставятся те же задачи, что и при подготовке персонала. К числу таких задач относятся:

• выработка стратегии развития кадров;

• определение потребности в развитии конкретных категорий и групп работников;

• выбор форм и методов обучения персонала;

• программно-методическое и материально-техническое обеспечение процесса обучения;

• изыскание средств на обучение персонала.

Переподготовка и повышение квалификации кадров имеет немало особенностей.

Подготовка кадров подразумевает обучение людей, которые ранее не имели профессии. Так, подготовка новых рабочих осуществляется по индивидуальным, групповым и курсовым формам обучения специальных программ, обеспечивающих усвоение теоретического материала, а также приобретение профессиональных знаний и навыков, необходимых для выполнения конкретных видов работ на современном предприятии.

Переподготовка рабочих кадров означает, как правило, освоение рабочими новой профессии.

С позиций организации процесса обучения принципиальной разницы между обучением и переподготовкой нет. Однако некоторые особенности в переподготовке кадров на предприятии все же существуют. Эти особенности связаны прежде всего с контингентом рабочих. Переподготовку проходят, как правило, рабочие старших и средних возрастов, проработавшие продолжительное время на предприятии по определенной профессии, что накладывает отпечаток на обучение. Существенно отличается и образовательный уровень этого контингента рабочих: низкий уровень среднего образования и давность лет его получения.

Управление процессом переподготовки рабочих включает в себя:

• определение масштабов переподготовки и факторов, влияющих на нее;

• выбор форм переподготовки с учетом достижения нужного результата с минимизацией средств на ее проведение;

• проведение социологических исследований среди высвобождаемого контингента работников, подбор рационального сочетания прежней и новой профессий как условия выбора программы и методов обучения.

Планирование переподготовки кадров предполагает наличие информации о том, по каким профессиям следует обучать

рабочих. Переподготовка должна носить целенаправленный характер, т. е. быть ориентированной на конкретное рабочее место и работника, согласного его занять.

Повышение квалификации кадров направлено на последовательное совершенствование профессиональных знаний, умений и навыков и рост мастерства по имеющейся у работника профессии. Особенность повышения квалификации состоит в том, что слушатели уже обладают определенными знаниями и навыками практического выполнения работ и могут критически относиться к учебному материалу, стремясь получить именно те знания, которые им необходимы для производственной деятельности.

Система повышения квалификации, сложившаяся на производстве, включает в себя производственно-технические курсы, курсы обучения вторым и совмещаемым профессиям, курсы целевого назначения по изучению новых изделий, оборудования, технологий.

Эффективность подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров определяется различными факторами. Среди них большое значение имеют понимание целей обучения, поощрение обучающихся, практическая направленность обучения, его этапность, создание среды обучения.

На эффективность обучения в значительной мере влияет его мотивация. Сотрудники предприятия (организации) могут быть мотивированы на активное обучение по-разному. Среди мотивов обучения выделяют:

• стремление сохранить работу;

• желание получить повышение или занять новую должность;

• интерес к самому процессу получения новых знаний и навыков;

• желание установить контакты с другими обучающимися.

Подготовка, переподготовка и повышение квалификации должны быть увязаны с перспективами развития и целями предприятия, профессионально-квалификационным продвижением работников, а также со стимулированием и мотивацией их трудовой деятельности.

11.8. Подготовка резерва руководителей

Современные организации создают специальные системы подбора, развития и перемещения будущих руководителей. Такая система предполагает решение трех задач:

1) выявление сотрудников, имеющих потенциал для занятия руководящих должностей;

2) подготовка этих сотрудников к работе в руководящей должности;

3) обеспечение планового замещения освободившейся должности.

Большинство организаций при работе с резервом руководителей выделяют две группы: 1) преемников и дублеров; 2) молодых сотрудников с лидерским потенциалом.

Преемники и *дублеры* – это кандидаты на замещение определенных ключевых должностей предприятия, которые уже готовы к работе в этих должностях или будут готовы к этому через определенное время.

Подготовка преемников является сложным многоступенчатым процессом, который выполняется в следующей последовательности:

1) определение ключевых должностей и плана их замещения;

2) определение требований к руководителям;

3) подбор кандидатов в резерв;

4) определение потребностей развития;

5) подготовка индивидуальных планов развития;

6) реализация планов развития;

7) оценка прогресса;

8) анализ готовности к должности;

9) адаптация в новой должности.

Важный этап этого процесса – подбор кандидатов. Он осуществляется с учетом трех основных критериев:

1) соответствия индивидуальных характеристик профилю идеального сотрудника для данной должности (тесты и составление профессиограмм);

2) результатов работы в занимаемой в данный момент должности и в занимаемых ранее должностях;

3) степени готовности кандидата к занятию должности.

Вторым источником резерва руководящих кадров являются *молодые сотрудники с лидерским потенциалом*. В эту группу включаются молодые люди в возрасте до 35 лет, имеющие как минимум высшее образование, знающие иностранные языки и проявившие свои способности.

Организация (предприятие) готовит из них резерв для замещения руководящих должностей.

Система работы с молодыми сотрудниками, выдвинутыми в кадровый резерв, строится на ряде принципов.

1. «Больше – лучше, чем меньше», т. е. лучше включить в список двух кандидатов без потенциала, чем упустить одного с лидерским потенциалом.

2. Держать список открытым, т. е. возможность попасть в резерв должна сохраняться для всех сотрудников.

3. Не создавать особой касты, т. е. включение в резерв не должно повлечь за собой привилегий или гарантий профессионального роста.

4. Не упускать из виду целей развития, т. е. подготовка будущих руководителей должна носить максимально конкретный характер и оцениваться по достижениям в реализации основной цели – формирование будущих руководителей для данной организации.

5. Обеспечить участие высшего руководства фирмы в работе с резервом [49. С. 174–175].

Контрольные вопросы

1. В чем состоит сущность понятия «технология управления персоналом»?

2. Что представляет собой профессиональная ориентация, как она осуществляется?

3. Каким образом осуществляется подбор персонала?

4. Как составляется трудовой договор?

5. Как осуществляется адаптация персонала?

6. Каковы основные стадии процесса аттестации персонала?

7. Каким образом проводится высвобождение и увольнение работников?

8. Почему необходимо постоянное развитие и обучение персонала в современных условиях?

9. Каковы преимущества и недостатки обучения на рабочем месте и с отрывом от производства?

10. Как осуществляется процесс профессионального обучения?

11. Каковы основные виды и методы обучения?

12. Какие основные этапы процесса подготовки преемников и дублеров вы знаете?

13. Как осуществляется работа с кадровым резервом молодежи?

Глава 12. Деловая карьера

12.1. Сущность и виды деловой карьеры

Карьера – это фактическое поступательное продвижение работника по служебной лестнице, как правило, благодаря приобретению новых навыков, развитию способностей, повышению квалификации.

По мере продвижения по служебной лестнице увеличивается вознаграждение, связанное с деятельностью работника, происходит его самовыражение в трудовой деятельности, повышается удовлетворенность трудом. Таким образом, карьера может рассматриваться как индивидуально осознанная позиция и поведение работника, связанные с его трудовым опытом и деятельностью.

Существуют различные виды карьеры и соответственно разные подходы к их классификации. В частности, различают следующие классификации: по возможности осуществления, времени осуществления и характеру карьерной стратегии. Так, по возможности осуществления различают потенциальную и реальную карьеру; по времени осуществления – нормальную, скоростную, десантную и медленную; по характеру карьерной стратегии – типичную, устойчивую и прерывную.

Потенциальная карьера – это индивидуально планируемая карьера или карьера-мечта. Она может влиять на поведение человека и реализовываться полностью, частично или вовсе остаться нереализованной.

Реальная карьера отражает реальное продвижение работника по службе в течение определенного периода времени.

Нормальная карьера – это постепенное продвижение работника к вершинам должностной иерархии в соответствии с его профессиональным опытом.

Скоростная карьера характеризуется стремительным перемещением работника по служебной лестнице. Если для нормальной карьеры средняя продолжительность пребывания в должности составляет 3–5 лет, то при скоростной – 1–3 года.

Десантная карьера представляет собой спонтанное перемещение руководителей в организационной структуре. Такая карьера более характерна для партийных функционеров, чем для менеджеров хозяйственных организаций.

Медленная карьера характеризуется пребыванием работника в одной должности в 1,5–2 раза дольше, чем при нормальной карьере. Обычно это связано с профессиональными и личностными характеристиками работника и его взаимоотношениями с другими сотрудниками и руководством.

Карьера может рассматриваться и с точки зрения ее осуществления, т. е. карьерной стратегии. В этом случае выделяют типичную, устойчивую и прерывную карьеру.

Типичная карьера отражает достижение вершин профессионализма путем последовательного прохождения работником полного профессионального цикла.

Устойчивая карьера характеризуется относительным постоянством в профессиональной деятельности и должностном продвижении. При этом человек может на определенном этапе жизненного пути сменить содержание профессиональной деятельности, а также занимать должности, специализация которых не соответствует профилю полученного образования.

Прерывная карьера отличается неоднократной сменой профиля деятельности, что нередко ведет к распылению усилий человека.

Классификация видов карьеры представлена на рис. 12.1.

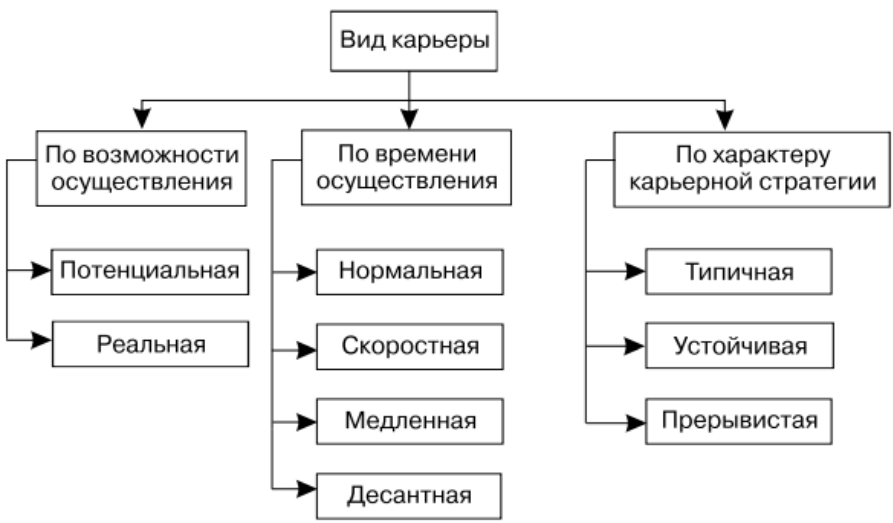

Рис. 12.1. Классификация видов карьеры

Однако наиболее часто в кадровом менеджменте выделяют два вида карьеры: профессиональную и внутриорганизационную.

Профессиональная карьера отражает продвижение работника в различных организациях. Ее основными стадиями являются обучение, поступление на работу, профессиональный рост и уход на пенсию.

Рассмотрим более подробно основные этапы профессиональной карьеры (табл. 12.1).

Таблица 12.1

Обобщенная характеристика профессиональной карьеры менеджера

Этап карьеры	Возрастная граница	Характеристика этапа	Моральная потребность
Предварительный	До 25 лет	Обучение в школе, в высшем (среднем) профессиональном учреждении	Поиск вида деятельности, наиболее отвечающего возможностям личности, самоутверждение
Становление	До 30 лет	Освоение выбранной профессии, формирование квалификации	Самоутверждение, стремление к независимости
Продвижение	До 45 лет	Накопление практического опыта и знаний	Потребность в достижении более высокого статуса, самовыражение
Сохранение	До 60 лет	Пик совершенствования квалификации и активной деятельности	Независимость и самовыражение. Потребность в повышении статуса
Завершающий	До 65 лет	Подготовка преемников. Приготовление к уходу на пенсию	Потребность в уважении. Поиск новых сфер деятельности после ухода на пенсию

Предварительный этап, который включает в себя обучение в школе, среднем и высшем специальном учебном заведении, человек обычно заканчивает до 25 лет. В течение этого периода он находит вид деятельности, наиболее отвечающий его возможностям, и начинает заботиться о самоутверждении.

С момента поступления на работу начинается *этап становления*, который человек переживает в возрасте 25–30 лет. Этот период характеризуется освоением выбранной профессии, формированием квалификации, самоутверждением, стремлением к независимости.

Этап продвижения переживается людьми в возрасте от 30 до 45 лет. На этом этапе накапливаются практический опыт и знания, возникает потребность в достижении более высокого статуса и самовыражении.

Этап сохранения занимает в жизни человека период от 45 до 60 лет и представляет собой пик совершенствования квалификации и активной деятельности, независимости и самовыражения. Работник стремится передать свои знания молодежи и рассчитывает на уважительное отношение к себе со стороны окружающих.

Завершающий этап карьеры люди переживают в возрасте 60–65 лет. В этот период они, как правило, все меньше получают удовлетворения от работы и испытывают психологический и физиологический дискомфорт. Работник задумывается о пенсии и

готовится к уходу. Этот этап характеризуется кризисом деловой карьеры. Работники, находящиеся на этом этапе, обычно заинтересованы в сохранении уровня оплаты труда, но стремятся увеличить свои доходы за счет новых источников, которые заменили бы им в будущем заработную плату после ухода на пенсию.

Внутриорганизационная карьера охватывает последовательное продвижение работника по службе в рамках одной организации. Такую карьеру рассматривают в трех аспектах: как вертикальное, горизонтальное и центростремительное продвижение. Вертикальное продвижение характеризуется продвижением вверх по иерархической лестнице организации. Горизонтальное продвижение связано с ротацией кадров или расширением и усложнением решаемых задач на прежней должности. Горизонтальная ротация кадров широко практикуется на многих японских фирмах. По мнению японцев, менеджер должен быть специалистом, способным работать на любом участке, поэтому руководитель обычно не задерживается на одной должности более чем на три года. По японским понятиям считается, например, вполне нормальным, если руководитель отдела сбыта и руководитель отдела снабжения поменяются местами. В результате горизонтальной ротации у руководящих работников появляется возможность оценить различные стороны деятельности организации и подготовить предложения по их совершенствованию.

В некоторых случаях внутри организации наблюдается ступенчатая карьера, которая сочетает элементы вертикального и горизонтального продвижения и является достаточно эффективной.

Центростремительное продвижение, или скрытая карьера, предполагает приближение работника к руководящему ядру организации. Это продвижение может проявляться в виде получения допуска к неформальным источникам информации, приглашения работника на недоступные ему ранее встречи и собрания, а также в форме доверительного обращения или поручения отдельных важных для руководства фирмы заданий.

Все виды карьеры взаимосвязаны, что создает предпосылки для планирования деловой карьеры.

12.2. Планирование деловой карьеры

Планирование деловой карьеры заключается в том, что с момента принятия работника на работу и до предполагаемого его увольнения с работы организуется планомерное горизонтальное и вертикальное продвижение этого работника по системе должностей и рабочих мест. При этом работник должен знать не только перспективы своего служебного роста на краткосрочный и долгосрочный период, но и то, каких показателей он должен добиться, чтобы рассчитывать на продвижение по службе.

Планирование карьеры предполагает прежде всего взаимодействие профессиональной и внутриорганизационной карьер, которое достигается при соблюдении следующих условий:

- достижение взаимосвязей между целями организации и работником;
- направленность планирования карьеры на конкретного сотрудника;
- открытость процесса управления карьерой;
- изучение и обоснованная оценка потенциала работника и установление наглядных и воспринимаемых критериев служебного роста, используемых при решении кадровых вопросов.

В настоящее время распространены две модели построения карьеры: американская и японская.

Американская модель рассматривает переход работника из одной фирмы в другую как естественный вариант развития его карьеры. Такой подход называется **диверсифицированным**. С одной стороны, американские фирмы гордятся тем, что ушедший от них сотрудник добился успеха в другом месте. С другой стороны, продолжительная работа в известной фирме является лучшей рекомендацией и гарантией получения новой работы в другой фирме.

Планирование карьеры в японских фирмах, ориентированных на пожизненный наем работников, предполагает, что все перемещения работника происходят в рамках одной фирмы. При этом продвижение работника вверх по служебной лестнице зависит главным образом от его стажа работы в фирме, а не от инициативы конкретных руководителей.

На российских предприятиях планирование карьеры основывается преимущественно на диверсифицированном подходе.

Таким образом, планирование карьеры работников должно обеспечивать наиболее гармоничное совмещение целей фирмы с

индивидуальными интересами конкретных сотрудников, что позволяет установить продуктивные и устойчивые взаимоотношения между администрацией и персоналом. При этом работа по планированию деловой карьеры должна строиться на индивидуальном подходе к возможностям профессионального продвижения и роста.

Интересную гипотезу по управлению карьерой персонала выдвинул немецкий ученый В.Ф. Оствальд, который исследовал биографии многих великих людей и пришел к выводу, что для получения высоких результатов важны не только определенные черты характера, но и условия, способствующие в наибольшей степени достижению этих результатов. Свою гипотезу Оствальд изложил в книге «Великие люди», которая вызвала большой интерес. Практический вывод из этой гипотезы для управления персоналом состоит в том, что в условиях возрастания творческих начал в трудовой деятельности руководству следует избегать унифицированных способов организации и мотивации труда и больше заботиться об индивидуальном подходе к стимулированию работников, создавая тем самым для каждого из них наиболее благоприятные условия.

Управление карьерой работников является естественным продолжением и результатом всей деятельности службы управления персоналом. Данный процесс начинается уже на этапе найма, в ходе которого претенденту на вакантную должность должна быть представлена полная и достоверная информация о возможностях и перспективах работы в фирме. Хорошо продуманная и организованная программа подготовки и повышения квалификации кадров обеспечивает реализацию планов по построению карьеры: повышение в должности, перемещения и т. п.

Организация работы по планированию и реализации карьеры работников включает в себя:

1) ознакомление работников с имеющимися в фирме возможностями продвижения;

2) регулярное информирование и консультирование сотрудников по открывающимся в фирме возможностям обучения и вакантным должностям;

3) разработку и реализацию программ, противодействующих кризисам карьеры;

4) перемещение работников по следующим направлениям:

• продвижение вверх по ступеням квалификационного и служебного роста;

• горизонтальное перемещение (ротация);

• понижение в должности.

Хорошо организованная работа во всех сферах управления персоналом, позволяющая фирме не только обеспечивать себя квалифицированными работниками, но и строить на этой основе целостную политику подготовки и продвижения работников внутри фирмы, называется **внутрифирменным рынком труда**. Его создание позволяет фирме в определенной мере быть независимой от внешнего рынка труда. Однако формировать такой рынок в полном объеме могут себе позволить только крупные корпорации, имеющие возможности ориентироваться на сохранение и накопление в фирме опыта и квалификации.

Основным условием эффективности внутрифирменного рынка труда является непрерывное обучение и повышение квалификации работников, позволяющее планировать и осуществлять их продвижение в фирме. В учебных центрах, созданных для этого, проводится организационная работа по целому ряду направлений:

• совершенствование горизонтального перемещения кадров, создание целевых рабочих групп для обмена опытом и информацией;

• расширение бригадных форм работы в целях реализации рационализаторских предложений и создания новой продукции;

• пересмотр трудовых функций работников с усилением их ответственности за результаты труда и т. п.

Чтобы эффективно управлять деловой карьерой, необходимо обеспечить составление личных планов. Эти планы могут иметь специфические особенности. Содержание личного плана руководителя, например, должно включать в себя три основных раздела:

1) оценка жизненной ситуации;

2) постановка личных конечных целей карьеры;

3) частные планы и цели деятельности.

На предприятиях в рамках системы управления персоналом могут складываться подсистемы управления деловой карьерой и кадровым резервом, к деятельности которых целесообразно привлекать представителей дирекции, отдела (управления) кадров, руководителей функциональных подразделений.

Понятия «карьера» и «служебно-профессиональное продвижение» близки по смыслу, но не идентичны. Термин «служебно-профессиональное продвижение» более привычен для нас, а понятие «карьера» реже используется в российском кадровом менеджменте. Под **служебно-профессиональным продвижением** принято понимать предлагаемую организацией последовательность различных ступеней (должностей, рабочих мест), которые потенциально сотрудник может пройти. Карьера

же отражает фактическую последовательность занимаемых должностей и рабочих мест.

Совпадение намеченного пути служебно-профессионального продвижения и фактической карьеры на практике далеко не всегда достигается.

Рассмотрим систему служебно-профессионального продвижения, сложившуюся в России, на примере линейных руководителей предприятия.

Эта система состоит из пяти основных этапов.

1. *Работа со студентами старших курсов базовых учебных заведений.* На этом этапе проводят отбор будущих сотрудников из числа наиболее способных студентов, склонных к руководящей работе. На завершающей стадии этого этапа студентам выдают характеристику-рекомендацию для непосредственного направления на работу на данном предприятии.

2. *Работа с молодыми специалистами* (*бывшими студентами-выпускниками*), *принятыми на предприятие*. Молодым специалистам назначают испытательный срок, в течение которого они обязаны пройти подробное знакомство с предприятием. Кроме обучения для молодых специалистов предусматривается стажировка в подразделениях предприятия.

На основе анализа работы молодых специалистов за год, участия их в проводимых мероприятиях, характеристик, выданных руководителями стажировки, подводят итоги стажировки и делают первый отбор специалистов для зачисления в резерв выдвижения на руководящие должности. Всю информацию об участии специалиста в системе служебно-профессионального продвижения фиксируют в его личном деле и заносят в информационную базу данных о кадрах предприятия.

3. *Работа с линейными руководителями низшего звена управления*. На этом этапе к отобранным линейным руководителям низшего звена управления (мастера, начальники участков) присоединяется также часть работников, окончивших вечерние и заочные отделения вузов, успешно работающих в своих коллективах и прошедших тестирование.

В течение двух или трех лет с данной группой проводят конкретную целенаправленную работу. Они обучаются, как правило, на курсах повышения квалификации и замещают эпизодически отсутствующих руководителей. На завершающей стадии этого этапа проводят повторный отбор и тестирование.

Успешно прошедшие второй отбор руководители предлагаются для замещения вакантных должностей начальников (или заместителей начальников) более крупных подразделений (цехов, отделов и т. п.). Остальные работники, прошедшие

подготовку, продолжают работать на прежних должностях; возможна их горизонтальная ротация.

4. *Работа с линейными руководителями среднего звена управления*. На этом этапе к уже сформировавшейся группе молодых руководителей присоединяются действующие перспективные начальники цехов и их заместители. Работу строят в соответствии с индивидуальными планами. За каждым назначенным на должность руководителя закрепляют наставника – руководителя высшего звена управления для индивидуальной работы с ним.

Ежегодно проводят тестирование руководителей среднего звена управления, которое выявляет их профессиональные навыки, умение управлять коллективом, решать сложные производственные задачи. На основании результатов тестирования каждого конкретного руководителя выносят предложения о дальнейшем продвижении его по службе.

5. *Работа с линейными руководителями высшего звена управления*. Назначение руководителей на высшие посты – сложный процесс. Одну из главных трудностей составляет выбор кандидата, удовлетворяющего многим требованиям. Руководитель высшего звена управления обязан хорошо знать отрасль, а также конкретное предприятие. Он должен иметь опыт работы в основных функциональных подсистемах, чтобы ориентироваться в производственных, финансовых, кадровых вопросах и квалифицированно действовать в экстремальных ситуациях.

Однако существует ряд общих требований, предъявляемых к личностно-деловым качествам менеджеров всех уровней управления.

12.3. Требования, предъявляемые к личностно-деловым качествам менеджера

Труд менеджера – это труд работника, профессионально занятого в аппарате управления, поэтому социально-экономическая природа труда в сфере управления в полной мере характерна и для менеджера. Работу менеджера трудно измерить с помощью натуральных показателей. Менеджер использует своеобразные предметы и орудия труда. При этом предполагается, что каждый руководитель обладает определенным набором личностно-деловых качеств. **Личностно-деловые качества менеджера** – это обобщенные, наиболее устойчивые характеристики, которые оказывают решающее влияние на управленческую деятельность. Это весьма сложные в психологическом плане образования, зависящие от многих факторов: особенностей характера, структуры личности, ее направленности, опыта, способностей, условий деятельности. Например, дисциплинированность менеджера может зависеть от присущего ему самоконтроля, внутренней организованности, осознания своей социальной роли, но может быть обусловлена и боязнью неожиданного контроля вышестоящего руководителя или действием всех перечисленных причин вместе.

Однако общеизвестно, что для успешного осуществления своей деятельности менеджер должен обладать профессиональной компетентностью, организаторскими и управленческими способностями.

Компетентность руководителя – это знание менеджером объекта управления, что предполагает наличие специального образования, общей эрудиции и стремления к самосовершенствованию, а также системности мышления.

Организаторские способности руководителя проявляются в его способности понимать психологию коллектива, активизировать деятельность подчиненных, быть критичным (сохраняя при этом чувство такта) и самокритичным, быть требовательным к себе и подчиненным. Организаторские способности включают в себя такие составляющие, как целеустремленность, гибкость, работоспособность.

Управленческие способности – это качества, которые являются субъективными условиями успешного осуществления определенного вида деятельности, т. е. это природные предпосылки индивида к осуществлению руководства людьми. Понятия организаторских и управленческих способностей по

своему содержанию очень близки и, как правило, рассматриваются в единстве.

Однако управленческие способности подразумевают обычно и морально-этическую зрелость руководителя, которая заслуживает отдельного рассмотрения.

Таким образом, требования, предъявляемые к личностно-деловым качествам менеджера, можно подразделить на три крупных блока:

1) профессиональная компетентность;

2) организаторские (управленческие) способности;

3) морально-этическая зрелость.

Рассмотрим каждый из этих блоков.

1. *Профессиональная компетентность.* Она предполагает наличие у менеджера системы знаний в области экономики, права, технологии, управления, психологии, социологии и др., т. е. как минимум наличие высшего образования. Программы подготовки менеджеров включают в себя широкий набор дисциплин, обеспечивающий глубокие познания в области макро– и микроэкономики, маркетинга и прогнозирования, финансов и цен, товароведения и логистики, внутренней и внешней торговли, а также права, бухгалтерского учета и аудита. Учитывая тот факт, что работа менеджера прежде всего связана с управлением людьми, в процессе подготовки менеджеров особое внимание уделяется изучению социологии и психологии, психологии труда, психологии личности, педагогики и других наук, изучающих человека и межличностные отношения.

Наряду с суммой знаний, которые могут быть получены в процессе обучения, менеджер должен обладать такими личностными качествами как новаторство и целеустремленность, оригинальность в достижении поставленных целей, практичность, деловитость, смелость и изобретательность. Кроме того, менеджер должен всегда стремиться к доведению начатого дела до конца и к непременному достижению поставленных целей.

Личностно-деловые качества менеджера в значительной мере предопределяют его опыт и способности. Опыт руководителя формируется в результате обучения, приобретения практических навыков, умений и привычек. *Опыт* – это профессиональное мастерство, которое во многом зависит от стажа работы. *Способности* – это качества личности, данные от природы. Они не сводятся только к знаниям и навыкам, а предполагают наличие врожденных способностей быть лидером, обладать умением влиять на поведение других людей.

Профессиональная компетентность менеджера предполагает также наличие у него собственных трудовых навыков, т. е.

хороший руководитель должен знать работу, которую выполняют его подчиненные, не понаслышке, а по собственному трудовому опыту.

Кроме того, профессиональная компетентность менеджера в значительной мере определяется опытом его управленческой деятельности.

И наконец, в условиях рыночной экономики весьма желательным является наличие у менеджера предпринимательских способностей.

2. *Организаторские (управленческие) способности.* Наличие специальных знаний и необходимых качеств позволяет менеджеру эффективно выполнять свою работу, основное содержание которой сводится к умению организовывать и планировать правильные управленческие решения и обеспечивать их выполнение, а также руководить коллективом на уровне предприятия (или подразделения). При этом менеджер должен уметь общаться с людьми, устанавливать деловые контакты, побуждать работников к производительной деятельности, находить выход из конфликтных ситуаций.

Неотъемлемой обязанностью менеджера являются подбор, расстановка и обучение работников. Менеджер должен быть предельно объективным независимо от своих симпатий (или антипатий) и, кроме того, уметь подчиняться и соблюдать субординацию.

В связи с этим следует отметить способность менеджера определять стратегические и тактические цели, его умение ставить задачи перед подчиненными и побуждать их к решению этих задач, умение влиять на людей. Все эти способности и умения в значительной мере определяют организаторские способности руководителя.

Обязательным элементом организаторских способностей является коммуникабельность. *Коммуникабельность*, т. е. способность к общению, – необходимое качество для менеджера, так как одним из основных требований, предъявляемых к руководителю, является умение устанавливать контакты. Она позволяет реализовать на практике основные функции управленческого общения: обмен информацией, передачу эмоционального отношения и обеспечение изменения поведения в результате общения. Менеджер постоянно общается с руководителями и подчиненными, с коллегами и друзьями. При этом коммуникабельность зависит не только от врожденных качеств человека, но и от других особенностей, в частности от адаптивных качеств, т. е. умения реагировать на изменение ситуации, от стремления доминировать (или сотрудничать),

поведения в экстремальных ситуациях и обаяния. Последнее особенно важно для менеджера, так как обаятельные люди пользуются симпатией и доверием. Обаятельный человек обычно отличается профессионализмом и эрудицией, остроумием и психологической защищенностью, неординарной внешностью и независимостью суждений.

3. Обязательным требованием к личностно-деловым качествам руководителя является *морально-этическая зрелость*, которая охватывает такие качества, как честность, порядочность, верность данному слову, соблюдение нравственных норм, принятых в обществе, принципиальность.

Морально-этическую зрелость можно определить как стремление к независимости и опору на собственные силы, стиль общения, стиль взаимодействия, стиль руководства, стремление к успеху, надежность, терпимость, честность и эмоциональная стойкость.

Основные требования, предъявляемые к менеджеру, представлены на рис. 12.2.

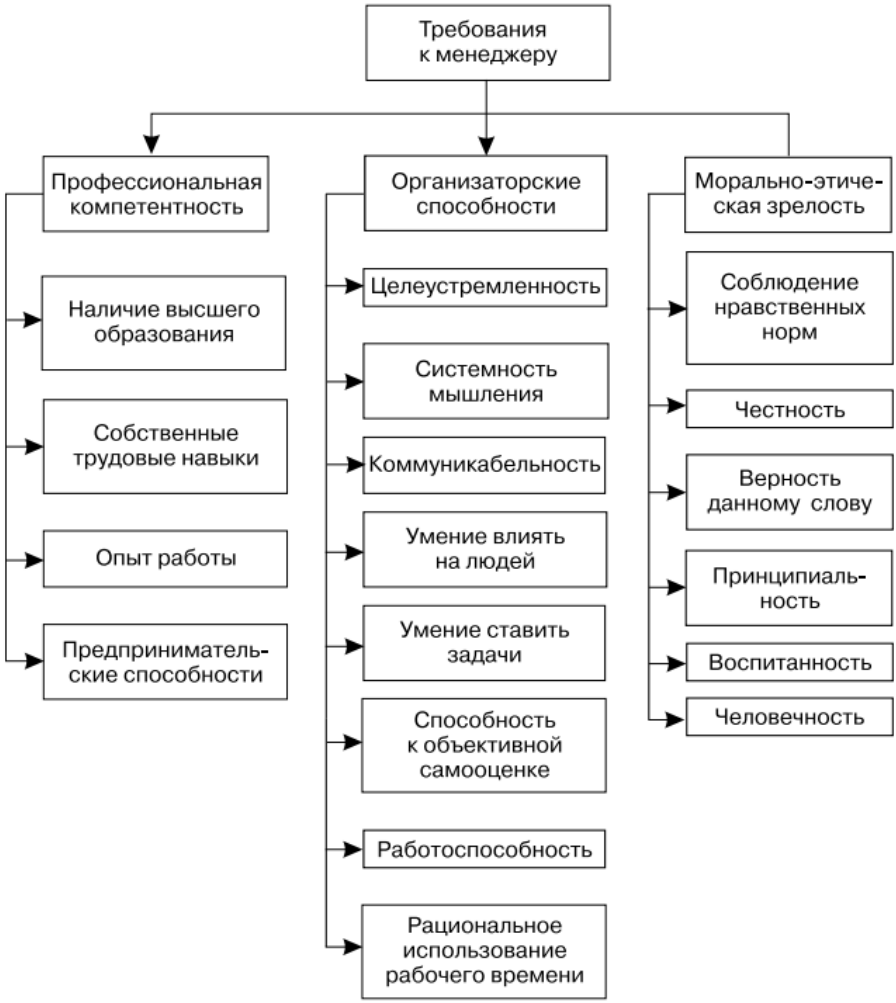

Рис. 12.2. Личностно-деловые качества менеджера

Для подтверждения степени наличия у конкретного менеджера каждого из перечисленных ранее качеств могут быть использованы специальные тесты, с помощью которых можно оценить интеллект руководителя, его способность к управлению людьми, а также склонность к предпринимательской деятельности.

Оценке организаторских способностей помогают тесты на решительность, уверенность в себе, организованность, самоконтроль, коммуникабельность, способность к объективной самооценке, умение влиять на других людей, рациональное использование времени.

Представление о морально-этической зрелости менеджера дают тесты, характеризующие уживчивость, умение ладить с людьми, стиль руководства, стиль общения, стиль

взаимодействия, тесты на стремление к успеху, надежность, терпимость, эмоциональную стойкость и честность.

Однако психологические исследования последних лет показали, что эффективность управленческой деятельности во многом зависит от интегральной характеристики способностей менеджера. С точки зрения управленческой практики высоко ценится не тот менеджер, который удовлетворяет тем или иным требованиям в отдельности, а тот, кто обладает общей способностью к управленческой деятельности. Эта способность по-разному характеризуется в литературе по управлению: разнородностью применяемых приемов и способов управления, разнообразностью навыков и умений и т. п. (см. приложение 3).

Практическая деятельность менеджера должна осуществляться с учетом национального менталитета. Например, японская и американская модели менеджмента существенно различаются. Так, если в американской модели доминируют индивидуальный характер принятия решений, индивидуальная ответственность, индивидуальный контроль руководителя, ориентация управления на отдельную личность и оценка управления по индивидуальному результату, как и оплата труда по индивидуальному результату, то в японском преобладают коллективные мотивации: управленческие решения принимаются на основе коллегиальности, ответственность и контроль имеют коллективный характер. Управление ориентировано на группы, а оценка управления осуществляется по коллективному результату, труд оплачивается по показателям работы группы (с учетом служебного стажа работников).

Если для американской модели менеджмента характерна строго формализованная структура управления и четко формализованная процедура контроля, то для японского менеджмента – гибкая (нестандартная) структура управления и неформальная организация контроля. Если главные качества руководителя в американской модели менеджмента – профессионализм и инициатива, а деловая карьера обусловлена прежде всего личными результатами, то основные качества руководителя в Японии – умение осуществлять координацию действий и контроль, а при продвижении по службе учитываются возраст и стаж работы. И наконец, если для американской модели менеджмента свойственны подготовка узкоспециализированных руководителей, преимущественно формальные отношения между руководителем и подчиненными и наем на работу на короткий период, то для японского менеджмента – подготовка руководителей универсального типа, личные неформальные отношения между руководителем и подчиненными, а также

наличие долгосрочных контрактов при приеме на работу. Во многих крупных японских фирмах действует практика «пожизненного» найма, т. е. каждый работник связывает с фирмой всю свою трудовую деятельность с момента поступления на работу до ухода на пенсию.

Модель менеджмента, создаваемая в России, станет эффективной только в том случае, если будет учитывать менталитет русского народа и основываться на традициях добросовестного и честного труда, соборности, взаимопомощи.

Таким образом, характер и содержание труда менеджера наряду с наличием общих черт имеют определенные национальные особенности, которые обусловлены менталитетом каждой нации.

12.4. Организация труда руководителя

В деятельности руководителя принято выделять две составляющие: умение возглавить коллектив и умение организовать личную работу.

Умение возглавить коллектив заключается в способности направлять усилия коллектива на решение задач, стоящих перед данной организацией (предприятием). В этой части в содержание труда руководителя входит:

определение главных и частных целей деятельности предприятия (организации) и путей их достижения;

организация функционирования системы управления;

руководство подготовкой и осуществлением необходимых управленческих решений;

анализ и оценка эффективности реализации принятых решений для внесения необходимых поправок в текущую деятельность;

подбор, расстановка и работа с кадрами.

Организуя работу персонала, менеджер должен:

1) обеспечить использование каждого работника на том участке, где по своим деловым качествам и личным наклонностям он может принести наибольшую пользу организации;

2) установить строгую ответственность каждого подчиненного за порученное ему дело и контролировать исполнение;

3) поощрять инициативу и добросовестное отношение к труду;

4) уметь определять стратегические и тактические цели организации и обеспечивать их достижение.

Важным условием успешного руководства коллективом является способность менеджера не только видеть стратегические цели организации, но и направлять усилия коллектива на достижение этих целей. При этом необходимо умение руководителя опираться на коллектив, привлекать подчиненных к принятию решений. Менеджер должен иметь опыт создания своей «команды», т. е. сплоченного коллектива сподвижников, способного решать стоящие перед организацией задачи. Наличие такой «команды», с одной стороны, позволяет избежать ошибок в принятии ответственных решений, а с другой – повышает активность работников, приобщая их к принятию решений.

Однако создание «команды» не означает снижения ответственности руководителя и вседозволенности в поступках.

Наоборот, хорошему руководителю должны быть свойственны нетерпимость к недостаткам и высокая требовательность к себе и своим подчиненным. В то же время руководителю должна быть присуща высокая культура общения, проявлениями которой являются такт, вежливость, деликатность в общении с подчиненными.

Руководитель – это не только глава организации (или подразделения), но и человек, ответственный за судьбу подчиненных ему людей. Забота о коллективе и о каждом работнике в отдельности – неотъемлемая черта хорошего руководителя. Об этом говорится в «теории человеческих отношений» Э. Мэйо, это доказывает практика японского менеджмента. В ответ на заботу руководителя работник старается выполнить порученное дело лучше и быстрее, что в конечном счете повышает эффективность работы.

Эффективность работы предприятия в значительной мере зависит от организации труда руководителя, от его умений работать с людьми и организовывать свою работу.

Организация личной работы – это прежде всего выработка руководителем оптимального применительно к конкретным условиям режима собственного труда.

Правильная организация личной работы предполагает также владение такими основными видами труда руководителя, как работа с документами, телефонные разговоры, служебные контакты и беседы с посетителями, проведение совещаний, контроль исполнения.

Директора крупных организаций в нашей стране затрачивают на работу с документами до 20 % рабочего времени. Существуют различные направления сокращения времени работы с документами: ограничение избыточной информации и объема документов, поступающих к руководителю, делегирование полномочий и передача права подписи документов ответственным исполнителям в рамках, предусмотренных законодательством Российской Федерации. Подпись руководителя должна ставиться на наиболее важных документах.

Для экономии времени при составлении документов целесообразно шире использовать технические средства. Например, применение диктофонов позволяет избежать написания черновиков документов и сократить время подготовки документов в 2–3 раза, а при наличии диктофонно-машинописного бюро можно даже диктовать нужный текст по телефону.

Беседы с посетителями могут проводиться по инициативе руководителя или по просьбе подчиненного. Руководитель

должен учить подчиненных рационально и четко излагать и обосновывать свои предложения, например, по следующей схеме: суть предложения или просьбы сотрудника, что намерен или может сделать он сам по данному вопросу, что мешает или тормозит осуществление его предложений, чего он хочет конкретно от руководителя, кто из работников непосредственно связан с затронутыми проблемами и сможет содействовать их решению.

При проведении беседы руководитель должен выслушать мнение подчиненного и по полученной в ходе беседы информации принять решение.

Для рационализации приема посетителей руководителю необходимо установить график их приема в зависимости от перечня служебных вопросов и категорий работников, а также выделить определенные дни недели и часы для приема сотрудников по личным вопросам.

Телефонные разговоры занимают до 25 % времени руководителя. При этом анализ показывает, что на многие звонки руководитель вообще мог бы не отвечать, доверив решение вопроса секретарю или референту. Телефонные разговоры должны быть деловыми и краткими. Однако следует помнить, что по первому звонку создается впечатление о фирме, поэтому менеджер должен учить подчиненных лаконично, точно и корректно отвечать на вопросы, задаваемые по телефону.

Совещания составляют значительный вес в структуре затрат рабочего времени руководителей (15–20 %). Их проведение – необходимая форма работы менеджера, в ходе которой происходит обмен информацией между руководителем и подчиненными, вырабатываются и выносятся на обсуждение варианты управленческих решений и принимаются решения. Могут также проходить совещания, связанные с разъяснением и уточнением задач по реализации решений и оценке их результатов, а также оперативные совещания.

Проведению совещания предшествует подготовительная работа, в ходе которой важно четко сформулировать повестку дня, определив круг вопросов, подлежащих обсуждению. Далее нужно собрать и подготовить информацию, необходимую для совещания (часто ее оформляют в виде основного доклада, текст которого раздается участникам совещания заранее), определить круг участников, время и место его проведения. Приглашаться на совещание должны только работники, компетентные в обсуждаемой проблеме (при этом желательно, чтобы число приглашенных на совещание было не более 10 человек). Время проведения совещания определяется обычно в первой половине

дня до обеда. При этом желательно, чтобы продолжительность совещания не превышала регламента. Оптимальной считается продолжительность совещания от 45 минут до 1 часа. Совещания лучше проводить в специальном помещении, например в зале заседаний, а не в общей комнате или кабинете руководителя.

В процессе подготовки совещания участвуют и технические исполнители (секретари, референты и т. п.). В частности, им поручается оповещение участников о времени, месте и цели совещания, а также подготовка технической базы для его проведения.

Руководитель открывает совещание кратким вступительным словом, в котором четко формулирует его основную цель, напоминает регламент, сообщает о времени работы совещания и предоставляет слово выступающим. При этом возможны различные способы проведения совещания: участники совещания могут получать слово по заранее составленному списку, выступить в ходе совещания по желанию, по решению председательствующего. Оптимальная продолжительность выступления в прениях от трех до пяти минут. Обычно за это время выступающий успевает изложить свои основные соображения по обсуждаемому вопросу и при соблюдении регламента все участники совещания получают возможность высказаться.

Во время обсуждения вопросов на совещании руководитель следит за регламентом, направляет обмен мнениями по обсуждаемым проблемам путем постановки дополнительных вопросов и предложений высказаться. При этом крайне важно фиксировать новые идеи и предложения, способствующие оптимальному решению обсуждаемых проблем.

В заключение совещания руководитель подводит его итоги. По результатам совещания кроме протокола дополнительно составляется директивный документ, в котором отражается принятое решение. За претворением принятого решения в жизнь осуществляется контроль, который возлагается на компетентную комиссию, сформированную из числа участников совещания. По ходу реализации решения тоже могут проводиться специальные совещания, но они требуют меньшей подготовки и ограничиваются, как правило, выступлениями ответственных за реализацию решения и ответами на вопросы.

Своевременное и качественное выполнение подчиненными решений и распоряжений требует от менеджера контроля за исполнением поручений. Это приучает подчиненных к дисциплине и четкости в работе. Контрольные функции занимают в бюджете рабочего времени руководителя значительное место

(до 20 %). Контроль должен быть непрерывным, комплексным и действенным.

12.5. Социальная ответственность управления и бизнеса

Форсированное внедрение научно-технических достижений в практику хозяйственной деятельности обусловливает концентрацию капитала и производства. В результате складывается ситуация управленческого доминирования, суть которой состоит в том, что менеджерам, или наемным управляющим, истинные хозяева предприятий (обычно акционеры) доверяют управление капиталом и людьми. При этом на длительное время менеджерам предоставляется полная свобода действий и принятия решений с целью обеспечить максимальную прибыль владельцам предприятий.

За принятые решения и выполненные действия менеджер не только отчитывается перед акционерами, но и несет юридическую ответственность, т. е. отвечает перед законом. Однако закон не может предусмотреть все случаи жизни. Поэтому, являясь составной частью общества, организация (предприятие) должна исходить из ответственного поведения, укрепляя тем самым нравственные основы общества. Так возникает социальная ответственность менеджмента.

Проблема социальной ответственности бизнеса – одна из наиболее актуальных в современной российской экономике. Сердцевиной данной проблемы являются этика человека, его представление о добре и зле.

Обычно социальная ответственность рассматривается на уровне корпораций, и уже сложилось определенное понимание корпоративной социальной ответственности (КСО). В частности, по мнению М. Палацции и Дж. Статчера, «социальная ответственность представляет собой в основе философию или образ отношений между предпринимательскими кругами и обществом, причем для их реализации и устойчивости в течение длительного периода времени эти отношения требуют руководства»[3].

В процессе эволюции концепции корпоративной социальной ответственности сформировались три ее основных вида[4].

Первая (классический подход) подчеркивает, что единственная ответственность бизнеса – увеличение прибыли акционеров без нарушения законов. Сторонником этой концепции является американский экономист, Нобелевский лауреат М. Фридман, который подробно изложил свои взгляды в статье «Социальная ответственность бизнеса – делать деньги». Эту концепцию

принято характеризовать как концепцию «корпоративного эгоизма».

Вторая концепция, противоположная позиции М. Фридмана, была разработана Комитетом по экономическому развитию и получила название «Теория корпоративного альтруизма». Суть ее в том, что бизнес должен не только заботиться о прибыли, но и делать максимальный вклад в решение общественных проблем, повышая качество жизни людей и обеспечивая сохранность окружающей среды.

Третья концепция может быть охарактеризована как теория «разумного эгоизма». Сторонники этой концепции призывают не только «делать хороший бизнес», но и производить за счет прибыли расходы на социальные и благотворительные программы. Эти затраты хотя и сокращают текущую прибыль, зато в долгосрочной перспективе создадут благоприятное социальное окружение, а, следовательно, обеспечат устойчивую прибыль в будущем.

К сожалению, в настоящее время для большинства российских предприятий торговли в лучшем случае характерен классический подход, несмотря на его временную ограниченность.

Следует отметить, что формирование социальной корпоративной ответственности в России происходит в условиях укрепления частного сектора в экономике, роста амбиций российских компаний и их стремления соответствовать зарубежным стандартам взаимодействия с обществом при одновременной минимизации затрат на персонал и на социальные нужды регионов.

На формирование социальной ответственности российских корпораций существенное влияние оказывают природно-географические и исторические особенности, а также особенности, связанные с менталитетом населения и социально-политической ситуацией в стране.

К числу природно-географических и исторических особенностей можно отнести: большую территорию страны, суровые климатические условия и слабую освоенность территорий, на которых происходит концентрация капитала (Сибирь и Дальний Восток). Кроме того, к этим особенностям можно отнести слабое развитие инфраструктуры и наличие градообразующих предприятий, вокруг которых возникли города, а вся инфраструктура и население привязаны к одному предприятию.

На формирование корпоративной социальной ответственности оказывают также влияние особенности,

обусловленные менталитетом населения, к которым можно отнести:

• отсутствие доверия у большинства населения к отечественному бизнесу, а также стремление предпринимателей к получению «быстрых денег» и капитализации их за рубежом при отсутствии долговременных интересов в развитии отечественной экономики;

• большие социальные ожидания населения при его низкой социальной активности и надежды на решение всех социальных проблем органами федеральной и местной власти;

• привязка работников к предприятиям при помощи ведомственных социальных учреждений (детских дошкольных учреждений, больниц, санаториев и т. п.) при одновременном желании корпораций «избавиться» от убыточных объектов социальной инфраструктуры.

Уточняя определение корпоративной социальной ответственности, Робинс Стивен П. и Коультер М. считают, что социальная ответственность включает социальные обязательства, социальное реагирование и собственно социальную ответственность[5].

Уточняя это определение, отечественный ученый Г.В. Атаманчук пишет: «ответственность – это гарантированное обществом и государством отношение, обеспечивающее соблюдение интересов и свобод взаимосвязанных сторон. Она включает три составные части: осознание долга, оценку поведения сторон и наложение санкций»[6].

В современных зарубежных источниках социальная ответственность часто трактуется как обязательство бизнеса, взятое на себя самостоятельно, поддерживать устойчивое экономическое развитие через работу с сотрудниками, их семьями, местными сообществами и обществом в целом с целью улучшить качество жизни путем действий, полезных как для бизнеса, так и для развития общества в целом[7].

Не отрицая эти определения, отметим, что, по нашему мнению, социальную ответственность уместно рассматривать не только на уровне корпорации, но и на уровне организации (предприятия).

В этой связи представляется целесообразным уточнить определение социальной ответственности бизнеса на более низком уровне управления.

На наш взгляд, социальная ответственность организации (предприятия) – это добровольный отклик организации (предприятия) на нужды общества и добровольное соблюдение им общепринятых экономических, правовых и нравственных норм.

Таким образом, социальная ответственность и на уровне предприятия, также как и на уровне корпорации, может рассматриваться в трех основных аспектах: как экономическая, правовая и этическая ответственность.

Рассмотрим каждый из этих аспектов.

Экономическая ответственность предприятия. На уровне организации экономическую ответственность принято ассоциировать с ее миссией, с осуществлением выпуска продукции или оказанием услуг, необходимых обществу. Реализуя свою миссию, организация удовлетворяет определенные потребности общества и извлекает при этом прибыль от результатов своей деятельности.

Кроме того, экономическую ответственность необходимо рассматривать и с точки зрения учета администрацией предприятия экономических интересов персонала. Это касается прежде всего вопросов стимулирования: размеров и своевременности выплаты заработной платы, оплаты отпусков, оплаты сверхурочных работ, доплат за вредные условия работы и др.

Правовая ответственность подразумевает необходимость законопослушания бизнеса в условиях развития рыночных отношений. Деятельность предприятий должна соответствовать ожиданиям общества, зафиксированным в правовых нормах. Применительно к организациям (предприятиям) правовая ответственность должна основываться на безусловном соблюдении законов Российской Федерации, а также на неукоснительном соблюдении трудового законодательства. При этом на уровне предприятия имеется в виду соблюдение норм Трудового кодекса Российской Федерации (ТК РФ) в отношениях между администрацией и персоналом.

Этическая ответственность требует от предприятий издержек, не предусмотренных правовыми нормами, но отвечающих нормам морали.

Кризис 90-х гг. XX в. охватил не только российскую промышленность, но и торговлю. На прилавки предприятий розничной торговли хлынули товары низкого качества, часто небезопасные для здоровья людей. Последствия социальной безответственности сказались незамедлительно.

Учитывая изложенное, а также опыт в формировании корпоративной социальной ответственности развитых стран, наиболее актуальными для современной России представляются следующие мероприятия по совершенствованию социальной ответственности.

1. Улучшение законодательной базы как основы для

совершенствования социальной ответственности.

2. Введение практики социальных отчетов предприятий, в которых должен быть отражен уровень реальной социальной ответственности предприятий.

3. Усиление контроля государственных органов за проведением социальной политики предприятий розничной торговли.

Социальная ответственность предприятий, особенно в части их этической ответственности, предполагает проведение определенных благотворительных мероприятий. При этом следует учитывать существенные различия в российской практике благотворительности и в практике благотворительности западных стран.

Для западной практики благотворительной деятельности характерно ее планирование (выделение приоритетов и критериев оценки), а также согласование этой деятельности с коммерческими планами компании. Кроме того, корпоративная благотворительность является одним из способов выражения социальной позиции компании, а сотрудничество корпораций в сфере благотворительной деятельности с органами государственной власти во многих странах обязательно.

В России же наблюдается непонимание или отрицание потенциальных выгод от социальной активности. Российские предприятия преимущественно поддерживают единичные благотворительные мероприятия. И все-таки некоторые российские предприятия для достижения деловых целей начинают задумываться о репутации и о социальной ответственности. Но, к сожалению, в нашей стране до настоящего времени отсутствуют благоприятный налоговый режим для благотворителей и поддержка их со стороны государства.

До сих пор вопросы социальной ответственности рассматривались преимущественно с точки зрения контактов организации с внешней средой. Однако не менее важны проблемы социальной ответственности внутри предприятий. Тем более что в настоящее время наемные работники переосмысливают роль государства в решении социальных проблем. Многие из них еще рассчитывают на поддержку государства в спорных вопросах, но они весьма скептически относятся к роли государства в реализации их интересов. Как отмечает И.А. Юрасов в статье «Особенности управления российскими социально-трудовыми отношениями на современном этапе», большинство наемных работников считают, что государство в нашей стране защищает интересы чиновников (41,9 %) и богатых людей (36,5 %). Лишь 10 % респондентов уверены, что государственная власть в

современной России защищает интересы людей среднего достатка и наемных рабочих.

Таким образом, аргументированным представляется вывод И.А. Юрасова о том, что особенность социально-экономических отношений в России заключается в патернализме, в вере в «доброго работодателя» и в недоверии к государству[8].

В этих условиях особую актуальность приобретают проблемы социальной ответственности администрации предприятий перед персоналом. Решение этих проблем следует искать, по нашему мнению, в применении комплексного подхода к вопросам стимулирования и мотивации труда, в развитии социально партнерства на уровне предприятий и в совершенствовании социального управления. Указанные направления могут быть реализованы в современных условиях силами самих предприятий розничной торговли.

Одним из главных направлений повышения социальной ответственности бизнеса является развитие социального партнерства в сфере социально-трудовых отношений.

Под *социальным партнерством на уровне предприятия розничной торговли* будем понимать систему взаимоотношений между работодателем и наемными работниками, основанную на сотрудничестве и единстве представлений о целях деятельности и способах их достижения.

Социальное партнерство на уровне предприятия получает свое отражение в соответствующих положениях коллективного договора, который заключается между администрацией и персоналом предприятия.

Здесь следует остановиться на целях администрации и персонала, а эти цели далеко не всегда совпадают. В частности, интересы работников сводятся обычно к сохранению рабочего места, справедливой оплате труда, повышению доходов, социальному обеспечению. Кроме того, они нередко предполагают возможность повышения квалификации, наличие перспектив роста и обеспечение самореализации. Это вполне сообразуется с концепцией социальной ответственности бизнеса на уровне предприятия.

Что касается интересов работодателей, то эти интересы связаны в основном с увеличением прибыли, которое обычно достигается путем повышения производительности труда за счет изменения ассортимента реализуемых товаров, совершенствования организации труда и форм торгового обслуживания населения. При этом в условиях кризиса часто наблюдается стремление обеспечить стабильность (или даже сокращение) расходов на персонал, сокращение персонала,

экономию на социальной сфере и оплате труда.

Нетрудно заметить разнонаправленность (или даже конфликт) интересов работодателей и наемных работников. Разрешение этого конфликта следует, по нашему мнению, рассматривать с позиций концепции социального партнерства.

Концепция социального партнерства изложена в ТК РФ. В статье 23 кодекса дано следующее определение: «социальное партнерство определяется как система взаимоотношений между работниками и работодателями, органами государственной власти, органами местного самоуправления, направленная на обеспечение согласования интересов работников и работодателей по вопросам регулирования трудовых отношений и иных непосредственно связанных с ними отношений».

В ТК РФ определены и основные принципы социального партнерства, к числу которых относятся:

• равноправие сторон;

• уважение и учет интересов сторон;

• содействие государства в укреплении и развитии социального партнерства;

• соблюдение сторонами и их представителями законов и иных нормативных правовых актов;

• свобода выбора при обсуждении вопросов, входящих в сферу труда;

• добровольность и реальность принятия сторонами на себя обязательств;

• обязательность выполнения коллективных договоров и соглашений;

• контроль за выполнением принятых коллективных договоров, соглашений;

• ответственность сторон за невыполнение коллективных договоров и соглашений.

Сторонами социального партнерства являются работники и работодатели в лице уполномоченных представителей. Система социального партнерства включает следующие уровни:

1) федеральный уровень, устанавливающий основы регулирования отношений в сфере труда в Российской Федерации;

2) межрегиональный уровень, устанавливающий основы регулирования отношений в сфере труда в двух и более субъектах Российской Федерации;

3) региональный уровень, устанавливающий основы регулирования отношений в сфере труда в субъекте Федерации;

4) отраслевой уровень, устанавливающий основы регулирования отношений в сфере труда в отрасли;

5) территориальный уровень, устанавливающий основы регулирования отношений в сфере труда в муниципальном образовании;

6) локальный уровень, устанавливающий конкретные взаимные обязательства в сфере труда между работниками и работодателями.

Социальное партнерство может осуществляться в следующих формах:

• в коллективных переговорах по подготовке проектов коллективных договоров;

• форме взаимных консультаций по вопросам регулирования трудовых отношений;

• форме участия работников и их представителей в управлении организацией;

• форме участия представителей работников и работодателей в досудебном разрешении трудовых споров.

Основным инструментом обеспечения социального партнерства на уровне организации (предприятия) является коллективный договор. Как уже отмечалось, коллективный договор заключается между руководством предприятия, с одной стороны, и представителями профсоюзной организации предприятия, с другой стороны. Однако на многих предприятиях розничной торговли отсутствуют профсоюзы и трудовые договоры вообще не заключаются. Такое положение нельзя признать нормальным. Государство, по нашему мнению, как одна из сторон, обеспечивающих социальное партнерство, должно обязать работодателей заключать коллективные трудовые договоры с профсоюзами, а при отсутствии таковых на предприятии обеспечить избрание (но не назначение) представителя трудового коллектива, который мог бы подписать этот документ от имени персонала.

Однако социальное партнерство не исчерпывается заключением коллективных договоров. Зарубежный опыт свидетельствует о более активной роли государства в развитии социального партнерства. В частности, примером активной роли государства в сфере социально-трудовых отношений может служить опыт Англии, где, согласно законам, принятым еще в 80-х гг. XX в., все компании с численностью работников свыше 250 человек должны включать в свои ежегодные отчеты меры, принятые администрацией с целью систематического информирования работников по вопросам, затрагивающим их интересы. Кроме того, эти законы предусматривают регулярные консультации администрации с представителями трудовых коллективов для учета их мнений по вопросам, затрагивающим

интересы наемных работников, а также расширение знаний работников о финансовых и экономических факторах, воздействующих на деятельность компании[9].

Во многих странах Западной Европы концепция социального партнерства реализуется через органы рабочего представительства – советы (комитеты) предприятия, которые были созданы в 80—90-х гг. XX в. как инструменты согласования интересов партнеров в области технологических преобразований, приспособления производства к требованиям рынка и т. п. При этом уже в 1980-х гг. наметилась тенденция, связанная с преимущественным представительством в советах интересов наемных работников. Так, в Нидерландах до 1979 г. советы предприятий, действующие на двусторонней основе, проводили свои заседания под председательством работодателей (или их представителей), но, согласно принятым в 1979 г. поправкам, позиции работодателей были заметно ослаблены, а защитная и представительская функции советов предприятий – усилены[10].

В настоящее время функции советов предприятий в европейских странах расширяются. В частности, в случае необходимости советы предприятий вправе создавать свои комиссии по финансовым вопросам, по производственному планированию. И все эти комиссии имеют право на получение всей информации, необходимой им для работы.

Подобные советы могли бы быть созданы и на российских предприятиях. Это способствовало бы осуществлению на практике концепции социального партнерства и обеспечило бы привлечение наемных работников к управлению предприятиями, что является одним из главных направлений повышения социальной ответственности бизнеса на уровне организации (предприятия).

Одним из направлений социального партнерства за рубежом является финансовое участие работников в деятельности предприятия, которое реализуется прежде всего через участие работников в прибылях. Само понятие «участие в прибылях» можно определить как «выплаты в соответствии со свободно согласованными схемами заранее установленной и не подлежащей изменению по решению работодателя доли прибылей данного предприятия значительной части рядовых сотрудников»[11].

Безусловно, эта система предполагает отказ владельцев предприятия от части прибыли в пользу наемных работников. Но, как показывает практика зарубежных стран, эта система стимулирует заинтересованность сотрудников в результатах работы предприятия, повышает эффективность работы,

способствует внедрению инноваций.

Обычно выделяют три варианта участия работников в прибылях: только участие в прибылях, участие в прибылях посредством акций и участие в прибылях в сочетании с какой-либо формой партнерства. При последнем варианте в качестве дополнительной формы партнерства могут быть, например, консультации между администрацией и работниками в рамках совета предприятия, присутствие наемных работников на общих собраниях и участие в голосовании как держателей акций, избрание представителей наемных работников в советы директоров[12]. Эти предложения, безусловно, интересны и могли бы быть использованы для развития социального партнерства в будущем. К сожалению, в настоящее время лишь на некоторых российских предприятиях используются только первые две формы участия работников в прибылях. Однако даже применение первых двух форм не создает должной материальной заинтересованности работников в результатах трудовой деятельности, так как прибыль, распределяемая среди персонала организаций (предприятий), слишком мала и не стала еще весомым дополнением к основной заработной плате.

Ярким примером социального партнерства в сфере социально-трудовых отношений, возникшего на базе социальной ответственности бизнеса, были и остаются японские кружки контроля качества. Японский менеджмент предпринял удачную попытку совмещения интересов работодателей и персонала и добился значительных успехов, культивируя в организациях отношения взаимопомощи, общности интересов, доброжелательности по принципу «моя фирма – моя община – моя семья».

При этом следует отметить высокий уровень социальной ответственности руководителей японских корпораций, которые проявляют патерналистскую заботу о подчиненных. Администрация японских предприятий интересуется качеством жизни работников, чутко реагирует на их повседневные нужды, совершенствуя систему стимулирования и мотивации труда, широко применяя практику льготных кредитов, участия в прибыли, стимулирования инноваций. В результате японец часто воспринимает фирму, в которой он работает, не только как формальную организацию, но и как неформальную группу, общину, в которую входят его друзья. Такая обстановка располагает к творческому подходу к работе, что нашло свое выражение в создании кружков качества на крупных японских фирмах, о которых уже говорилось выше (см. параграф 4.2).

Попытки создания кружков контроля качества отмечены во

Франции, США, Южной Корее. Было бы целесообразно провести соответствующие эксперименты и в России, но для этого необходимо усилить социальную ответственность предпринимателей и повысить внимание с их стороны к нуждам наемных работников. Только при этом условии данный эксперимент обеспечит позитивные результаты.

В настоящее время в России социальное партнерство находится еще в стадии формирования. Это подтверждают данные опроса, проведенного в марте 2008 г. в рамках международного симпозиума «Социальное партнерство: международный и российский опыт, перспективы развития». Из 42 опрошенных экспертов большинство (55 %) респондентов убеждены, что социальное партнерство в нашей стране находится в стадии развития, и только 6,9 % опрошенных считают, что отечественная система социального партнерства уже сложилась[13].

Эти данные свидетельствуют о том, что социальное партнерство в Российской Федерации находится на стадии становления. Важнейшими направлениями развития социального партнерства и повышения социальной ответственности бизнеса на уровне организаций (предприятий) в современных условиях должно стать совершенствование системы мотивации и стимулирования труда.

Концепция социального партнерства должна, по нашему мнению, пронизывать всю систему факторов, которые определяют активность работников предприятий розничной торговли. К числу таких факторов можно отнести следующие пять.

Во-первых, технологические факторы производства, которые включают совершенствование технического уровня производства и соответствующие изменения структуры и форм занятости, пересмотр организации труда. Главным направлением здесь должны стать постоянное обучение и развитие персонала по мере повышения технического уровня отечественных предприятий.

Во-вторых, управленческие факторы, которые охватывают отношения власти и подчинения. Здесь основным направлением должны стать привлечение наемных работников к управлению предприятием через советы, создание совместных комиссий, состоящих из представителей администрации, профсоюзов и т. п.

В-третьих, социально-экономические факторы, к числу которых можно отнести регулирование системы оплаты труда, стимулирование трудовой деятельности, участие работников в прибылях и др.

В-четвертых, личностные факторы, активизация которых предполагает улучшение системы подбора кадров и оценки

персонала, планирование деловой карьеры сотрудников, совершенствование мотивации трудовой деятельности, поощрение новаторства и др.

В-пятых, факторы организационной (корпоративной) культуры, которые реализуются путем формирования общей для всех сотрудников системы ценностей, а также посредствам принятия норм и стандартов поведения, направляющих усилия личностей и групп на достижение целей предприятия на основе отношений сотрудничества, взаимопомощи и уважения.

Разумеется, социальная ответственность предприятий может рассматриваться и в других аспектах и на более высоких уровнях. В частности, отдельного изучения заслуживают вопросы создания благотворительных фондов и управления ими, проблемы экологической ответственности предприятий, государственное регулирование благотворительной деятельности и т. п.

12.6. Деятельность менеджера как руководителя коллектива

В процессе управления персоналом менеджер выполняет различные функции, прежде всего формирует стратегию организации. На основе анализа исходной ситуации и предвидения он четко определяет стратегические цели и этапы их достижения, ставит задачи перед подчиненными, составляет план действий и обеспечивает реализацию плана и достижение поставленных целей.

В условиях научно-технической революции менеджер должен осуществлять и экспертно-инновационную функцию, которая тесно связана со стратегической функцией и предполагает ориентацию руководителя на нововведения, создание в организации атмосферы новаторства, развитие внутрифирменного предпринимательства и т. п.

Одной из основных функций руководителя является административная, которая предполагает организацию контроля, создание необходимых условий для деятельности персонала, координацию деятельности подчиненных.

Возрастание человеческого фактора в деятельности современной организации ведет к усилению социальной функции руководителя. Эта функция предполагает подбор, обучение и развитие персонала, стимулирование и мотивацию труда работников, создание в организации благоприятного морально-психологического климата.

Все перечисленные ранее функции выполняют руководители высшего, среднего и низшего звеньев управления, но доминирование тех или иных функций в деятельности менеджера во многом зависит от его места в управленческой иерархии.

Основные задачи *руководителей высшего звена* управления состоят в формировании организационной культуры фирмы и создании ее делового кредо, что находит свое выражение в определении миссии, ее ценностей и политики. Высшее руководство формирует структуру и систему управления фирмы, представляет ее на переговорах. Функции высших руководителей чрезвычайно сложны и многоплановы. Их осуществление требует глубоких и всесторонних знаний, аналитических способностей, а также наличия талантов политика, дипломата, публициста, оратора. К высшему звену руководителей относят директора предприятия и его заместителей. Эту «команду» высшего руководства подбирает, как правило, первый руководитель.

Руководители среднего звена управления – это менеджеры, которые возглавляют основные подразделения фирмы, например начальники цехов, отделов и др. Они назначаются и освобождаются от должности первым руководителем или его заместителями и занимают промежуточное положение между высшим руководством и руководителями низшего звена управления, которые выдают задания исполнителям. Руководители среднего звена управления во многом определяют осуществление на практике стратегии и политики организации, сформированных на высших этажах власти. В рамках своей компетенции руководители среднего звена решают кадровые вопросы в своих подразделениях: принимают и увольняют работников, поощряют и наказывают своих подчиненных.

Руководители низшего звена управления – это начальники участков, руководители групп, бригадиры, мастера и т. п. Они работают непосредственно с исполнителями и несут ответственность за их действия. Именно эта категория менеджеров осуществляет непосредственное управление персоналом. В их обязанности входит организация и координация труда исполнителей, обеспечение своевременного и качественного исполнения заданий, контроль за использованием оборудования, материалов и других ресурсов. От этих руководителей в конечном счете зависит состояние дисциплины и внедрение нововведений. Менеджеры низшего звена управления имеют право в установленном порядке поощрять и наказывать подчиненных, делать соответствующие представления руководителям подразделений и высшему руководству фирмы.

Существенную помощь менеджерам всех уровней управления в руководстве персоналом оказывают социально-психологические службы, функционирующие на крупных предприятиях.

Деятельность социально-психологических служб осуществляется по трем основным направлениям:

1) исследование коллективов и отдельных групп – постановка проблемы, проведение наблюдений, опросы и анализ полученных данных;

2) социальное проектирование – разработка рекомендаций в части социального развития коллективов и т. п.;

3) консультативная деятельность – оказание помощи руководителям, обучение персонала.

Социально-психологические методы управления предусматривают проведение необходимых исследований, которые в зависимости от способа анализа и объема подразделяют:

1) на изучение работника с помощью других людей по

системе «человек о человеке», «коллектив о человеке», «человек о коллективе». Может быть организовано с использованием анкет, интервью, деловых игр и т. д.;

2) исследования, проводимые во время исполнения работником служебных обязанностей (наблюдение, эксперимент);

3) изучение конечного результата деятельности работника.

При социальных и психологических исследованиях применяют как обычное (открытое), так и включенное наблюдение, т. е. полное вхождение исследователя в наблюдаемую среду на длительный отрезок времени.

В практике социальной психологии широко используют эксперимент для проверки гипотез и методики. Эксперименты проводят как в лабораторных, так и в естественных условиях, т. е. в трудовых коллективах.

К наиболее часто применяемым в социально-психологических исследованиях методам относятся опрос, интервью и беседа. Они дают глубокую и развернутую картину субъективного мира опрашиваемых.

Одной из сложнейших проблем кадрового менеджмента, которую невозможно решить без помощи социальной психологии, является проблема управления неформальными группами. Эти группы могут иметь как позитивные, так и негативные установки, формирующие соответствующие нормы поведения.

Позитивные неформальные группы помогают организации в достижении ее целей, и деятельность этих групп должна поддерживаться администрацией. Менеджеры должны помогать таким группам ощущать дух единства, укреплять доверие членов группы друг к другу и к лидеру, культивировать чувство престижности принадлежности к группе, а также поддерживать веру в достижимость стоящих перед группой целей.

Негативные неформальные группы мешают работе организации, препятствуют достижению ее целей, разлагающе действуют на персонал. Социальная психология предлагает приемы, направленные против деятельности подобных групп. В частности, полезно предпринять следующее: в драматической форме демонстрировать группе бесперспективность ее деятельности, показывать недостижимость ее целей, посеять недоверие между членами группы, прежде всего недоверие к лидеру, поощрять перебежчиков (лучше всего превратить лидера в перебежчика), объединить принадлежность к группе с ущербностью, некомпетентностью и т. п.

Нередко менеджеру приходится вести индивидуальную работу с подчиненными. При этом имеются правила, которые можно определить как технологию индивидуальной работы с

персоналом. Существуют следующие виды технологии индивидуальной работы с персоналом: профессиональный отбор и обучение, помощь в адаптации, развитие деловых и морально-психологических качеств подчиненных, нейтрализация вредных склонностей и привычек.

В индивидуальной работе с подчиненными выделяют следующие стадии: теоретическое обоснование технологии, разработка и реализация процедур-ситуаций, установление критериев и замер результатов.

На стадии *теоретического обоснования технологии* индивидуальной работы с персоналом осуществляется:

1) определение вида технологии индивидуальной работы с персоналом, например выбор технологии индивидуальной работы по направленному развитию такого качества работника, как лидерские способности;

2) подбор и изучение литературы по психологии и этике личности, консультации у специалистов, осмысление собранной информации и составление плана действий;

3) сбор максимально полной информации о работнике с использованием различных каналов коммуникации (личные наблюдения, выявление мнений членов коллектива, выявление позиции кадровой службы, анализ самооценки работника и т. п.).

На следующей стадии *разрабатываются* и *реализуются процедуры-ситуации*: подготовительные, функциональные, контрольные и итоговые. Подготовительные процедуры-ситуации включают в себя серию бесед руководителя с подчиненным в целях постепенного расположения работника к себе, привлечения его к формальному и неформальному сотрудничеству. Функциональные процедуры-ситуации предполагают создание условий в коллективе для проявления работником своих качеств (например, лидерских). Контрольные процедуры-ситуации характеризуются использованием подготовленных руководителем заданий для работника, выполнение которых позволяет судить о направленности и интенсивности его лидерской роли. Итоговые процедуры-ситуации основаны на обобщении всей информации и подготовке выводов и предложений.

На стадии *установления критериев и замера результатов* в качестве критериев могут выступать доброжелательность и заинтересованность работника в общении, восприятие работником адресованных ему просьб и поручений и добросовестное их исполнение, проявление инициативы в решении вопросов, имеющих положительное значение для деятельности коллектива, и т. п. Для замера результатов обычно используют тесты, анкетный опрос коллектива.

Деятельность менеджера в части управления персоналом получает свое концентрированное выражение в стиле руководства. Стиль работы руководителя – одна из сторон более широкого понятия – стиля управления как единства стилей различных видов управленческой деятельности.

Процесс управления состоит из следующих элементов, тесно связанных между собой единством взаимодействия:

• определение целей и осуществление функций управления;

• стиль управления;

• организация деятельности аппарата управления;

• обеспечение наиболее полного использования потенциала управления, его трудовых, материальных и финансовых ресурсов.

В этом единстве стиль управления выступает в качестве системообразующего элемента, формирующего особые качества всех остальных элементов процесса управления. Будучи элементом процесса управления, стиль управления, в свою очередь, проявляется как система по отношению к объединяемым им элементам. К таким элементам относятся: традиции управления, формы и правила административного распорядительства, общественные формы управления и самоуправления, контроль исполнения управленческих решений и др.

Стиль управления в качестве системы может рассматриваться и в другом аспекте – как единство стилей разных видов управленческой деятельности: стиля руководства, стиля исполнительской деятельности в аппарате управления организации (предприятия), стиля деятельности общественных органов управления.

Большое воздействие на стиль управления оказывают условия организационно-распорядительной деятельности: пределы самостоятельности предприятий и органов управления, сбалансированность прав и обязанностей, строгая согласованность распорядительных действий.

Таким образом, **стиль управления** – это привычная манера поведения руководителя по отношению к подчиненным для оказания на них влияния и побуждения их к достижению целей организации.

Обычно выделяют два крайних стиля руководства: автократичное и демократичное.

Автократичное руководство известный ученый в области лидерства Д. Мак-Грегор называл теорией «*X*» и характеризовал следующими положениями.

1. Люди изначально не любят трудиться и при любой возможности избегают работы.

2. У людей нет честолюбия, и они стараются избавиться от ответственности, предпочитая, чтобы ими руководили.

3. Больше всего люди хотят защищенности.

4. Чтобы заставить людей трудиться, необходимо использовать принуждение, контроль и угрозу наказания.

Автократ обычно централизует полномочия и не дает подчиненным свободы в принятии решений; он плотно руководит работой и оказывает давление на подчиненных; любит угрожать, но иногда может и поощрять своих подчиненных, однако всегда сохраняет за собой фактическую власть и право принимать решения.

Демократичного руководителя Д. Мак-Грегор назвал теорией «*Y*». Концепция демократичного руководителя состоит в следующем.

1. Труд – процесс естественный. Если условия позволяют, люди не только примут на себя ответственность, но и будут стремиться к ней.

2. Если люди приобщены к организационным целям, они будут использовать самоуправление и самоконтроль.

3. Приобщение является функцией вознаграждения, связанного с достижением цели.

4. Способность к творческому решению проблем встречается часто, а интеллектуальный потенциал среднего человека используется лишь частично.

Демократичный лидер предполагает, что люди мотивированы не только физиологическими потребностями, но и потребностями более высокого уровня: социальным взаимодействием, самовыражением. Руководитель стремится создать ситуацию, в которой люди могут проявить себя и их работа сама явится вознаграждением. Демократичные руководители стараются научить подчиненных вникать в проблемы организации и привлекают их к принятию решений.

На некоторых государственных предприятиях встречается *либерально-попустительский* стиль руководства. Суть этого стиля состоит в том, что руководитель уклоняется от принятия решений и ответственности. Он видит свою задачу только в том, чтобы обеспечить своих подчиненных материалами и информацией, выполнять указания вышестоящих инстанций. В этой ситуации решения принимаются большинством голосов на собрании, в котором участвуют все, но никто ни за что не отвечает. В результате происходит полная передача инициативы в руки подчиненных. В организации существует лишь формальная дисциплина. Руководитель-либерал не утруждает себя вопросами стимулирования и мотивации подчиненных.

Характеристика всех перечисленных стилей управления приведена в табл. 12.2.

Таблица 12.2

Характеристика стилей управления

Действие руководителя	Стиль управления		
	автократичный	демократичный	либерально-попустительский
Принятие решений	Единоличное	Коллегиальное	Выполнение либо решений вышестоящего руководства, либо решений собраний, совещаний
Распределение ответственности	Принятие ответственности на себя	Распределение ответственности между исполнителями, делегирование полномочий	Снятие с себя любой ответственности
Отношение к инициативе подчиненных	Подавление	Поощрение	Полная передача инициативы в руки подчиненных
Отношение к дисциплине	Установление формальной жесткой дисциплины	Установление разумной дисциплины на основе дифференцированного подхода к подчиненным	Установление формальной дисциплины
Стимулирование подчиненных	Использование преимущественно отрицательных стимулов (наказаний)	Постоянное использование материальных и моральных стимулов	Отсутствие какой-либо системы стимулирования

Автократичный, демократичный и либерально-попустительский стили управления в чистом виде встречаются довольно редко. Стиль работы менеджеров фирмы можно определить с помощью «решетки менеджмента» (рис. 12.3).

Учет интересов коллектива и отдельных работников
• Минимальное внимание к нуждам организации при максимальном внимании к нуждам коллектива
• Высокий результат при большой заинтересованности людей, преследующих общую цель
• Средний производственный результат при среднем учете интересов коллектива
• Желание получать хорошие производственные результаты без внимания к людям
Учет интересов организации

Рис. 12.3. «Решетка менеджмента»

С помощью «решетки менеджмента» можно соотнести учет в управлении интересов фирмы, персонала и отдельных работников. Оптимальным вариантом руководства является максимальный учет интересов производства и каждого работника. К этому идеалу должен стремиться каждый менеджер.

Японские менеджеры претендуют на разработку особого стиля управления персоналом, который называют теорией «*Z*». Этот стиль сформирован на основе японского менталитета и характеризуется следующими положениями:

• забота о людях. Японским менеджерам свойственно проявлять внимание ко всей совокупности качества жизни работника (где он живет, как питается, как проводит свободное время и т. д.);

• откровенный обмен информацией и идеями между менеджером и подчиненным в процессе принятия решения. В результате решения вырабатываются и принимаются «по-семейному»;

• система пожизненного найма, горизонтальная и вертикальная ротация кадров через каждые два-три года и коллективная ответственность за результаты работы.

Стиль управления, формирующийся на российских предприятиях, трудно определить однозначно. В его составе можно выделить как позитивные, так и негативные элементы. Наряду с коллективизмом и сознательностью можно отметить и

безразличие к интересам и нуждам работников, высокомерие и эгоизм руководителей.

Контрольные вопросы

1. Что означает понятие «деловая карьера»?

2. Каковы основные этапы профессиональной карьеры?

3. Каковы основные виды внутриорганизационной карьеры?

4. Как планируется карьера?

5. Какие требования предъявляются к личностно-деловым качествам руководителя?

6. Как рационально организовать карьеру менеджера?

7. Что означает термин «социальная ответственность организации (предприятия)» и в каких направлениях она реализуется?

8. Какой зарубежный опыт, по вашему мнению, можно было бы использовать в России в целях повышения социальной ответственности управления и бизнеса?

9. В чем состоит деятельность менеджера как руководителя коллектива?

10. Что представляет собой стиль управления и какие стили управления вы знаете?

Глава 13. Мотивация поведения в процессе трудовой деятельности

13.1. Стимулирование трудовой деятельности

Являясь одним из основных принципов управления персоналом, **стимулирование** предполагает поощрение или наказание работников в зависимости от полученных ими результатов. При этом принято считать, что стимулирование труда представляет собой механизм, при котором активная трудовая деятельность становится необходимым и достаточным условием удовлетворения значимых и социально обусловленных потребностей каждого работника.

Выделяют различные формы и виды стимулирования. В частности, к основным его видам относят материальное, нематериальное и моральное стимулирование. В границах каждого вида могут быть обособлены различные формы стимулирования. Так, *материальное стимулирование* охватывает заработную плату, бонусы, участие в акционерном капитале и прибылях, дополнительные выплаты и поощрения. *Нематериальное стимулирование* включает в себя стимулирование свободным временем и трудовое, или организационное, стимулирование. *Моральное стимулирование* регулирует поведение работника на основе выражения общественного признания.

Основным материальным стимулом является **заработная плата** – денежный эквивалент части стоимости созданного продукта, который получают те, кто создал данный продукт. Заработная плата является вознаграждением за труд.

Наибольшее распространение получили две системы оплаты труда: сдельная и повременная.

Сдельная оплата труда зависит от объема выработки продукции и расценок на единицу продукции. Заработок (З) определяется произведением расценки (Р) на объем выполненной работы (*V*):

$$З = Р \times V.$$

Существуют следующие виды сдельной заработной платы: прямая сдельная, сдельно-премиальная и сдельно-прогрессивная (рис. 13.1).

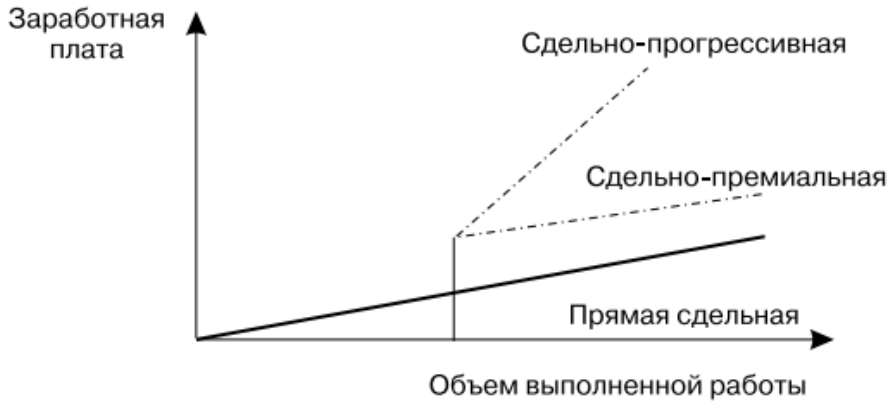

Рис. 13.1. Сдельные формы оплаты труда

Для использования сдельной системы оплаты труда необходимы определенные условия:

- нормирование труда;
- учет затрат труда;
- учет результатов труда;
- увеличение выработки;
- обеспечение нормативной технологии;
- соблюдение норм расхода ресурсов;
- соблюдение техники безопасности.

При *повременной оплате труда* заработок каждого работника (З) зависит от уровня тарифной ставки (У) и отработанного времени (Т). Произведение тарифной ставки на отработанное время и определяет величину заработка каждого работника:

З = У х Т.

Наибольшее распространение в нашей стране получили две системы повременной оплаты труда: прямая повременная и повременно-премиальная (рис. 13.2).

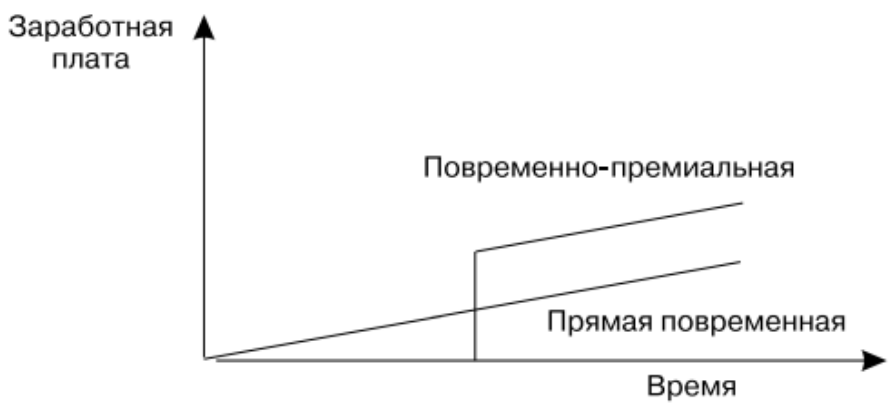

Рис. 13.2. Повременные формы оплаты труда

Для реализации повременных форм оплаты труда тоже необходимы определенные условия, в частности, должны быть установлены следующие нормы:

• *времени* – количество рабочего времени, установленное для выполнения определенной работы;

• *обслуживания* – количество единиц оборудования, закрепляемое за одним рабочим (или группой рабочих);

• *времени обслуживания* – время, установленное для обслуживания единицы оборудования;

• *численности* – численность работников, необходимая для выполнения конкретного объема работ.

При изучении затрат рабочего времени и времени работы оборудования на предприятиях различных областей промышленности используют методы непрерывных замеров рабочего времени и моментальных наблюдений. Методы *непрерывных замеров рабочего времени* включают в себя хронометраж, фотохронометраж, фотографию рабочего времени. При этом хронометраж подразделяется на сплошной (непрерывный), выборочный и цикловой.

К фотографии рабочего времени относят фотографию рабочего дня и фотографию рабочего процесса, причем фотография рабочего дня может быть индивидуальной, бригадной, многостаночной, групповой, маршрутной, целевой и самофотографией.

Существуют также различные способы *моментальных наблюдений*. Визуальные наблюдения с использованием приборов измерения проводятся как непосредственно на рабочем месте, так и дистанционно с помощью телевидения. Автоматическая регистрация процессов и времени предполагает использование киносъемки, видеомагнитной и осциллографической записи.

Рабочее время подразделяется на время работы и время перерывов. Время работы, в свою очередь, включает в себя время, необходимое для выполнения производственного задания, и время, не обусловленное выполнением производственного задания. При этом время выполнения производственного задания классифицируется на время подготовительно-заключительное, время оперативной работы (время основной работы и время вспомогательной работы), время обслуживания рабочего места (время организационного обслуживания, время технического обслуживания). Время выполнения производственного задания обычно нормируется.

Рабочее время, не обусловленное выполнением производственного задания, подразделяется на время непроизводительной работы и время случайной работы. Это

время, как правило, не нормируется.

В составе перерывов выделяют перерывы по организационно-техническим причинам (не нормируются), перерывы, вызванные нарушениями трудовой дисциплины (не нормируются), время на отдых и личные надобности (регулируется).

На большинстве приватизированных российских предприятий действует контрактная система оплаты труда.

В государственных учреждениях и на казенных предприятиях Российской Федерации действует 18-разрядная тарифная сетка, в соответствии с которой производится оплата труда. Эта сетка строится на основе минимальной оплаты труда и системы поправочных коэффициентов, увеличивающихся по мере возрастания разряда.

Наряду с индивидуальными формами оплаты труда существует и бригадный подряд, суть которого состоит в том, что администрация заключает с бригадой договор на выполнение определенного объема работ и оплачивает эти работы по мере их выполнения. Распределяют полученные средства между собой сами работники бригады с учетом коэффициентов трудового участия.

Следует отметить и наличие отрицательных стимулов. К числу таких стимулов можно отнести штрафы, начеты, взыскания, которые налагаются на работников при невыполнении (или некачественном выполнении своей работы). Так, в системе магазинов «Спортмастер» практикуются штрафные вычеты из оклада продавцов за опоздания, разговоры на рабочем месте и т. п. На предприятиях сервиса применяются начеты за отказы клиенту по вине работников, несоблюдение инструкций и порядка на рабочем месте и т. д.

«Стимулирование» и «мотивация» – понятия, тесно связанные между собой. Но между ними существуют и существенные различия. Мотив – это внутреннее побуждение, а стимул – внешнее воздействие. Соотношение понятий «стимулирование» и «мотивация» сопоставимо с понятиями «стратегия» и «тактика».

13.2. Содержательные и процессуальные теории мотивации

Мотивация – это побуждение человека к действию для достижения его личных целей и целей организации.

Для того чтобы осуществлять мотивацию, необходимо представлять себе потребности работников и ожидаемое ими вознаграждение. **Потребности** – это ощущение человеком физиологически или психологически недостатка чего-либо. **Вознаграждение** – все то, что человек считает ценным для себя.

Многочисленные теории мотивации принято подразделять на содержательные и процессуальные. Первые акцентируют внимание на содержании потребностей, а вторые – на процессе мотивации.

Содержательные теории мотивации. Широкое распространение в США и странах Западной Европы получила *теория мотивации А. Маслоу*, согласно которой потребности имеют определенную иерархию:

1) физиологические потребности – пища, жилье, одежда и т. п.;

2) потребность в защищенности – сохранение устойчивости, обеспечение денежного дохода для удовлетворения физиологических потребностей;

3) потребность в причастности, взаимодействии, привязанности, поддержке – принадлежность к родственной по духу группе, контакт с окружающими, общение;

4) потребность в уважении – компетентность в своей профессии, самостоятельность, право принимать решения;

5) потребность в самовыражении – реализация своего потенциала, получение новых знаний, расширение области полномочий.

По теории А. Маслоу мотивация людей определяется широким спектром их потребностей. При этом главную мотивирующую роль играет самая нижняя неудовлетворенная потребность – *физиологическая*. После того как потребность удовлетворена, она утрачивает свое мотивирующее воздействие.

Если раньше руководители использовали в целях мотивации только экономические стимулы, поскольку поведение работников определялось в основном их потребностями низших уровней, то по мере повышения заработков и обеспечения социальной защищенности людей возрастает роль *потребности в уважении*.

Менеджер, изучивший теорию мотивации, имеет

возможность, наблюдая за своими подчиненными, определять потребности, которые ими движут, и использовать адекватные этим потребностям стимулы.

Для реализации *потребности в причастности* целесообразно давать людям такую работу, которая позволяла бы им общаться, создавать на работе (в цехе, отделе, на участке) дух единой команды, периодически проводить совещания с участием подчиненных, создавать условия для образования неформальных групп, не наносящих ущерба организации, и т. д.

Потребность в уважении может быть обеспечена путем предоставления подчиненным более содержательной работы, поощрения за достигнутые ими положительные результаты, привлечения работников к формированию целей и принятию решений, делегирования им дополнительных прав и полномочий, продвижения по службе, создания условий для обучения и переподготовки в целях повышения уровня компетентности и т. п.

Потребность в самовыражении реализуется через поручение подчиненным сложной работы, требующей от них полной отдачи сил, путем поощрения творческих способностей работников, а также при помощи повышения их квалификации.

Акцент на потребности высших уровней делается и в *теории мотивации Д. Мак-Клелланда*, который считал, что людям присущи три потребности: власть, успех и причастность.

Потребность во власти проявляется как желание воздействовать на других людей. Эту потребность испытывают обычно откровенные и энергичные люди, стремящиеся отстаивать свои позиции. В иерархии Маслоу не отражена потребность власти, поэтому можно предположить, что она могла бы разместиться где-то между потребностями в уважении и самовыражении.

Потребность в успехе состоит не в провозглашении успеха, а в процессе доведения работы до успешного завершения. Люди, испытывающие эту потребность, обычно рискуют умеренно и хотят, чтобы достигнутые ими результаты поощрялись вполне конкретно. Для мотивации сотрудников с потребностью успеха перед ними надо ставить задачи с умеренной степенью риска, делегировать им достаточные полномочия, чтобы они могли проявлять инициативу, регулярно и конкретно поощрять их за достигнутые результаты.

Потребность в причастности по Мак-Клелланду схожа с потребностью в принадлежности по Маслоу. Люди, испытывающие эти потребности, заинтересованы в налаживании дружеских отношений, охотно приходят на помощь. Их можно увлечь работой, дающей обширные возможности социального

общения, и не следует ограничивать их в межличностных контактах.

Мотивация поведения занимает большое место и в работах Ф. Герцберга, который делит потребности на гигиенические факторы и мотивации. К *гигиеническим факторам* Герцберг относит, например, условия работы, заработок, межличностные отношения, а к *мотивациям* – продвижение по службе, признание и одобрение результатов работы, высокую степень ответственности и т. п. Гигиенические факторы по Герцбергу связаны с внешней средой, мотивации – с характером и сущностью работы. При отсутствии или недостаточной степени присутствия гигиенических факторов у человека возникает неудовлетворенность работой.

Теория мотивации Герцберга имеет много общего с теорией Маслоу, в частности гигиенические факторы Герцберга во многом соответствуют физиологическим потребностям и потребностям высших уровней Маслоу. Однако теории мотивации, разработанные американскими учеными, базируются на американской системе ценностей и идеалов, которая далеко не всегда приемлема в других странах (например, в Японии). В то же время японские системы ценностей и менеджмента вряд ли могут быть безоговорочно приняты другими странами. Например, попытка американских менеджеров позаимствовать японские кружки качества не увенчалась успехом. Таким образом, мотивация трудовой деятельности должна осуществляться с учетом менталитета каждой нации.

Процессуальные теории мотивации. Своеобразный подход к проблемам мотивации предлагается процессуальными теориями мотивации. В частности, *теория мотивации В. Врума* предполагает, что мотивация зависит от трех факторов: ожидаемого результата деятельности, ожидаемого вознаграждения от этого результата и ожидаемой ценности вознаграждения. Эта модель мотивации получила название «теория ожидания» (рис. 13.3).

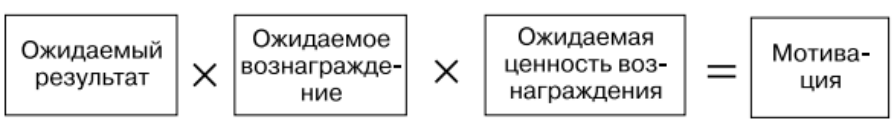

Рис. 13.3. Модель мотивации В. Врума

Существует также *теория справедливости,* которая утверждает, что люди субъективно оценивают справедливость вознаграждения за затраченные ими усилия. Они сравнивают свое вознаграждение с вознаграждением других людей. Если человек

не считает справедливым получаемое им вознаграждение, то он значительно снижает интенсивность и качество труда.

Модель мотивации Л. Портера и Э. Лоуллера объединила теорию ожидания и теорию справедливости. Согласно их модели уровень приложенных усилий определяется ценностью вознаграждения и степенью уверенности в том, что данный уровень усилий повлечет за собой определенный уровень вознаграждения.

К процессуальным можно отнести также *теорию постановки целей Э. Лока,* который исследовал процесс стимулирования целей и формирования мотивов посредством постановки целей.

Процесс постановки целей состоит из четырех этапов:

1) оценка индивидом события, происходящего во внешней среде;

2) определение индивидом целей для себя;

3) осуществление действий;

4) достижение результата и получение удовлетворения от достигнутого результата.

Теория постановки целей утверждает, что уровень исполнения работы в значительной степени зависит от следующих характеристик целей:

• сложность – определяет степень профессиональности исполнения;

• специфичность – отражает степень ее определенности и ясности;

• приемлемость – представляет собой степень, в которой цель для человека является его собственной;

• приверженность – характеризует готовность человека прилагать усилия для ее достижения.

Удовлетворенность работника – последний этап процесса мотивации, который не просто завершает процесс, но и является исходным пунктом для нового цикла постановки целей и мотивации. На удовлетворенность оказывает влияние оценка результата работы самим работником и оценка со стороны окружающих (сослуживцев, руководства).

13.3. Российские концепции мотивации

Общеизвестно, что мотивация должна осуществляться с учетом национального менталитета. Поэтому особый интерес для практического применения в кадровом менеджменте представляют теории мотивации российских ученых. В частности, заслуживает внимания **методика мотивации на основе базовых потребностей**, разработанная НИИ труда. Эта методика выявляет преимущественную направленность рабочих на реализацию отдельных групп ценностей труда и работы, позволяет определить работников, по-разному реагирующих на материальные и творческие стимулы труда.

Авторы этой методики выделяют четыре группы базовых потребностей, удовлетворение которых может осуществляться посредством трудовой деятельности.

1. Потребности, связанные с содержанием самого труда, – интересная работа, самореализация, самостоятельность.

2. Потребности, связанные с общественной полезностью работы, – долг, польза, спрос.

3. Работа как источник средств существования – заработок, достаток, бытовые нужды.

4. Статусные потребности – общение, уважение, карьера.

В этой методике мотивация рассматривается как противоречивое единство трех компонентов: ценностей, требований к работе и возможности реализации этих требований.

В конечном счете возможная группировка ценностей позволила выявить два направления в ориентации трудовой деятельности работников: восприятие труда как цели и восприятие труда как средства удовлетворения потребностей, которые лежат за пределами труда.

Восприятие труда как цели предполагает два типа реализуемых ценностей – содержание труда и общественная полезность труда. *Содержание труда* характеризуется такими понятиями, как интересная работа, служебное продвижение, рост квалификации самостоятельность, самореализация. *Общественная полезность труда* подразумевает общественный долг, спрос в обществе на выпускаемую продукцию, польза потребителю и т. п.

В свою очередь **восприятие труда как средства** предполагает выделение альтернативных ориентаций – это потребление и свободное время. *Потребление* включает достойный заработок, дополнительные блага, достаток в семье. *Свободное время* может быть использовано на развитие личности,

обучение, общение и др.

Практическое использование данной методики позволяет при помощи анкетирования выявить четыре вида потребностей для различных категорий работников.

Определенный интерес представляет также **методика мотивов отношения к труду**, разработанная Всероссийским центром исследования общественного мнения (ВЦИОМ). Эта методика предполагает исследования по трем направлениям:

1) мотивы основной занятости;

2) мотивы дополнительной занятости;

3) мотивы смены работы.

При этом *мотивы основной занятости* подразделяются на следующие уровни:

• работа признается респондентом важной и интересной независимо от ее оплаты;

• работа признается делом важным, но не на столько, чтобы заслонить другие стороны жизни;

• работа рассматривается исключительно как источник средств существования;

• работа рассматривается как неприятная обязанность (если бы была возможность, респондент вообще бы не работал).

Мотивы дополнительной занятости включают:

• стремление увеличить доход по основной работе;

• стремление получить на дополнительной работе стабильное рабочее место и приработок;

• возможность более полно реализовать свои способности и умения;

• завести нужные знакомства и связи.

К *мотивам смены работы* можно отнести:

• недостаточность использования трудового потенциала работника и неблагоприятные производственные условия;

• неудовлетворенность заработной платой;

• плохие или вредные условия труда;

• неинтересная работа и отсутствие возможности продвижения по службе.

Исследование трудовой мотивации осуществлялось главным образом путем социологических опросов.

Заслуживает внимания также **методика формирования нормативных мотивов труда**, разработанная коллективом ученых Московского государственного университета им. М.В. Ломоносова (МГУ). Сущность этой методики в том, что мотивация представляется в виде совокупности мотивов, образующих мотивационный профиль человека на основе нормативных характеристик:

• мотив преобразования – стремление к результату, совершенствованию в своей профессии;

• мотив коммуникации – стремление помочь другому человеку;

• прагматический мотив – стремление к удовлетворению личных потребностей (или стремление не тратить лишнюю энергию);

• мотив кооперации – солидарность со всей организацией или только с отделом, службой;

• мотив конкуренции – стремление быть лучше других (или не хуже других);

• мотив достижения – стремление преодолевать трудности, стремление к самосовершенствованию;

• мотив инноваций – настроенность человека на новые идеи, проекты и достижения.

Рассматриваемая методика позволяет при помощи анкет выявить выраженность всех этих мотивов и сравнить ее с нормой, которая отражена в табл. 13.1[14].

С помощью методики МГУ можно определить способность работника к перестройке своей деятельности, к совершенствованию в профессии, к восприимчивости инноваций, а также отождествляемость себя с организацией или отчуждение личности от группы.

Таблица 13.1

Нормативное значение мотиваций трудовых коллективов

№ п/п	Мотив	Нормативное значение	Фактическое значение
1	Преобразований	18,4	
2	Коммуникаций	16,3	
3	Прагматический	17,6	
4	Кооперации	18,7	
5	Конкуренции	14,1	
6	Достижения	15,0	
7	Инноваций	33,4	

Серьезного внимания заслуживает **методика анализа побудительных мотивов к труду**, разработанная группой ученых Государственного университета управления (ГУУ) под руководством профессора А.Я. Кибанова. Эта методика представляет собой количественный подход к оценке мотивации на основе оценки локальных показателей. Авторы методики предлагают следующие показатели.

1. Коэффициент эффективности затрат (П):

П = В: З,

где В – выпущенная продукция; З – затраты на ее создание.

2. Коэффициент силы социального действия ($У_{сд}$):

$У_{сд}$ = ЗП: ПМ,

где ЗП – месячная заработная плата работника; ПМ – прожиточный минимум.

3. Коэффициент силы исполнительной деятельности ($У_{исп}$):

$У_{исп}$ = ТС: ПМ,

где ТС – тарифная среднемесячная ставка рабочего первого разряда; ПМ – прожиточный минимум.

Таким образом, интегрированный коэффициент побудительных мотивов к труду определяется на основе совокупности показателей, представленных в табл. 13.2[15].

Таблица 13.2

Показатели анализа побудительных мотивов к труду

Вид раскрытия мотивов трудовой деятельности	Наука	Показатель анализа побудительных мотивов	Методика расчета показателя
Социально-трудовая активность человека	Философия	Коэффициент эффективности затрат	П = В : З
Мотивы социального действия	Социология	Коэффициент силы социального действия	$У_{сд}$ = ЗП : ПМ
Исполнительная деятельность работника	Психология	Коэффициент силы исполнительной деятельности	$У_{исп}$ = ТС : ПМ

К числу отечественных теорий мотивации можно отнести и **концепцию мотивации управленческого труда**, разработанную группой ученых Пензенского государственного университета архитектуры и строительства (ПГАС) под руководством профессора С.Д. Резника. Эта концепция сформировалась на основе исследования западных и отечественных теорий мотивации труда и экспериментально апробировалась в строительных организациях Пензы, Самары и Тольятти.

В результате анкетирования и экспертного опроса 200 респондентов авторам этой методики удалось получить целый ряд интересных научных результатов в части мотивации трудовой деятельности. В частности, в ходе анкетирования удалось выявить

перечень основных потребностей в труде руководителей. Среди этих потребностей можно выделить такие, как гарантию сохранения рабочего места, самостоятельность в принятии управленческих решений, потребность в служебном продвижении и т. д.

Кроме того, в ходе эксперимента были определены факторы, влияющие на общую удовлетворенность трудом. Удельные веса факторов, влияющих на рост удовлетворенности трудом руководителей, представлены в табл. 13.3[16].

Несмотря на обширность направлений исследования, данная концепция ограничена исследуемой отраслью – строительством, и категорией работников – управленческий персонал.

Таблица 13.3

Удельные веса удовлетворенности факторами, влияющими на рост удовлетворенности трудом руководителей, %

Ранг	Показатель (фактор)	Удельный вес удовлетворенности фактором
1	Значительное повышение трудовой активности подчиненного коллектива	88
2	Информированность персонала о содержании стоящих перед организацией задач	83
3	Хорошие отношения между руководителями организации	83
4	Хорошие отношения между руководителем и подчиненными	80
5	Возможность свободно признавать свои ошибки руководителю и членам трудового коллектива	77
6	Удовлетворенность работой в конкретной должности в организации	74
7	Возможность свободной подачи предложений и критических замечаний	74
8	Удовлетворенность организацией рабочего места	74
9	Своевременность и комплектность снабжения	65
10	Уменьшение числа нарушителей дисциплины	64
11	Отсутствие конфликтов в трудовых коллективах	61
12	Стабильность состава трудового коллектива	45
13	Личная выгода в конечных результатах деятельности организации	39

Серьезного внимания заслуживает **теория мотивационного комплекса трудовой деятельности**, разработанная в Российском государственном торгово-экономическом университете (РГТЭУ)

профессором А.А. Литвинюком и апробированная на предприятиях торговли г. Москвы.

Мотивационный комплекс – это система причин, лежащих в основе поведения личности, группы или персонала в целом. Все множество мотивов, воздействующих на поведение человека, можно подразделить с некоторой условностью на пять больших групп:

1) мотивы приобретения (МП) – получение вознаграждения за результаты деятельности;

2) мотивы безопасности (МБ) – детерминированные стремления индивида избежать штрафных санкций за результаты своей деятельности, если они не соответствуют целям управления;

3) мотивы энергосбережения (МЭ) – выбор при прочих равных условиях такого рода деятельности, которая требует меньших затрат физических и духовных сил, а также меньшего психологического напряжения;

4) мотивы подчинения (МР) – зависимость работника от групповых норм поведения и ролевых предписаний;

5) мотивы удовлетворения (МУ) – получение положительных эмоций от процесса и результата труда.

Все эти группы мотивов влияют на поведение каждого работника в трудовом коллективе, но сила действия того или иного мотива в различные периоды времени и в зависимости от конкретных обстоятельств неодинакова. В современных условиях стихийно складывающихся рыночных отношений в России доминируют, как правило, мотивы приобретения. Последовательное расположение групп мотивов в структуре мотивационного комплекса представлено на рис. 13.4.

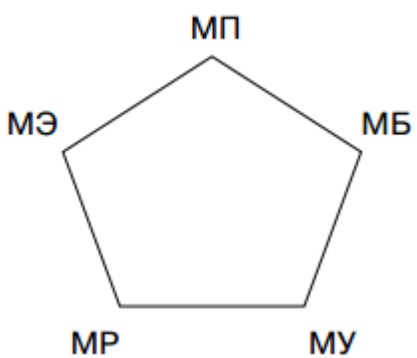

Рис. 13.4. Последовательное расположение групп мотивов в структуре мотивационного комплекса

Особого внимания заслуживают мотивы подчинения.

Американский социолог Э. Мэйо в ходе знаменитых Хоторнских экспериментов, проводившихся в 1927–1931 гг., обнаружил специфические нормы поведения, которые определяли мотивы подчинения работников на многих предприятиях США того времени. К ним относились следующие нормы:

1) работник не должен вырабатывать продукции слишком много или слишком мало. Он должен выполнять свою норму и только;

2) работник не должен сообщать администрации какие-либо сведения, способные нанести вред коллегам;

3) работник не должен сохранять дистанцию или держаться официально с коллегами, равными по должности;

4) работник не должен общаться с руководителем больше, чем со своими коллегами.

Работников, нарушивших перечисленные нормы, ждало суровое наказание от своих коллег.

В мотивационном комплексе персонала возможны сбои, обусловленные различными причинами, наиболее распространенными из которых являются подстановка личного мотива, конфликт мотивов и градиент цели.

Подстановка личного мотива — это нежелание в силу действия мотивов энергосбережения менять устоявшиеся трудовые навыки на более эффективные.

Конфликт мотивов состоит в столкновении различных групп, линии трудового поведения которых противоположны по своему смыслу, но одинаково выгодны (или невыгодны) для персонала.

Градиент цели связан с тем, что при приближении к цели деятельности усиливается действие мотива, толкающего на ее достижение.

Другими словами, при равной силе мотивов побеждает тот, который быстрее реализуется[17].

Определив мотивационный комплекс каждого работника и персонала в целом, администрация фирмы и каждый менеджер могут с помощью специальных тестов измерить силу действия каждой группы мотивов и воздействовать на ту или иную группу мотивов или одновременно на весь мотивационный комплекс, побуждая тем самым персонал к активизации трудовой деятельности.

При этом необходимо учитывать действие закона Еркеса – Додсона, который выражает зависимость между силой мотива и результатом деятельности. Эту зависимость можно представить графически (рис. 13.5).

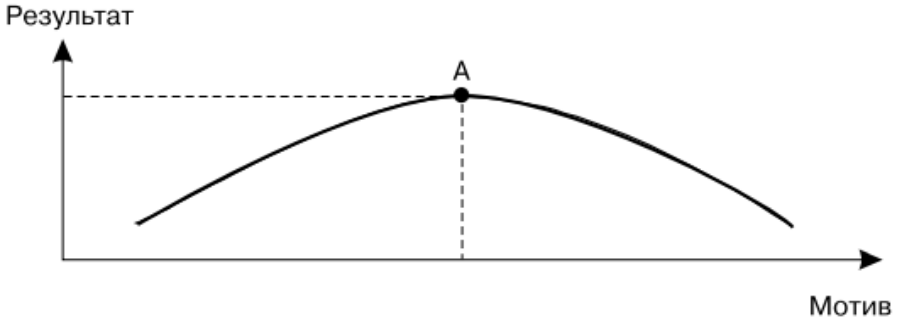

Рис. 13.5. Графическая интерпретация закона Еркеса – Додсона

Суть этого закона состоит в том, что мотивация относится к эмоциональной сфере, а достижение результата – к сфере разума. Можно предположить, что чем сильнее мотивация, тем лучше и результат. Но это справедливо лишь до некоторого предела (точка А на рис. 13.5). Если мотивация чересчур велика, то она не способствует, а препятствует достижению результата, так как эмоции берут верх над разумом, вызывая излишнее волнение.

Контрольные вопросы

1. Что означает стимулирование трудовой деятельности?

2. Что представляет собой заработная плата?

3. В чем состоит суть сдельной оплаты труда, какие условия необходимы для ее осуществления?

4. В чем заключается повременная оплата труда, как она проводится?

5. В чем состоит различие понятий «стимулирование» и «мотивации» труда?

6. Каковы наиболее известные содержательные теории мотивации зарубежных авторов?

7. Каковы наиболее распространенные за рубежом процессуальные теории мотивации?

8. В чем суть методики мотивации на основе базовых потребностей, разработанной НИИ труда?

9. В чем состоит методика мотивов отношения к труду, разработанная ВЦИОМ?

10. Какова сущность методики формирования нормативных мотивов труда, разработанной коллективом ученых МГУ имени М.В. Ломоносова?

11. В чем состоит методика анализа побудительных мотивов к труду, разработанная группой ученых ГУУ?

12. Каково основное содержание концепции мотивов управленческого труда, разработанной в Пензенском государственном университете архитектуры и строительства?

13. В чем состоит теория мотивационного комплекса трудовой деятельности?

14. В чем суть закона Еркиса – Додсона?

Глава 14 Конфликты и управление ими

14.1. Сущность, структура и динамика конфликта

Конфликтом принято называть трудноразрешимое противоречие.

Буквально конфликт означает «столкновение».

Структура конфликта. Под *структурой конфликта* понимается совокупность его частей и связей, определяющих его целостность.

Основными элементами конфликта являются:

• объект конфликта;

• участники конфликта;

• социальная среда.

Объект конфликта — это причина, вызвавшая конфликт. Обычно в качестве причин конфликтов выступают определенные ценности, из-за которых и возникает конфликт. Причинами конфликта могут быть моральные, социальные, материальные ценности.

Участники конфликта — это отдельные индивиды, социальные группы, организации и даже группы государств, которые вступают в противоречие и пытаются реализовать в ходе конфликта свои интересы, цели и ценности. Участники конфликта подразделяются на прямых и косвенных.

Прямые участники конфликта – это непосредственно конфликтующие стороны, которые называются оппонентами. Они образуют стержень конфликта. Кроме того, существуют и косвенные участники – это инициаторы, организаторы, пособники и медиаторы (посредники). Их участие в конфликте возможно, но не обязательно.

Социальная среда конфликта — это та почва, на которой конфликт возникает и развивается. Это понятие охватывает не только оппонентов, которые рассматриваются как микросреда конфликта, но и те конкретно-исторические и социально–экономические условия, на фоне которых конфликт разворачивается и которые составляют макросреду конфликта.

Важная роль в конфликте принадлежит субъективному восприятию, так как характер конфликта зависит не только от объективных условий, но и от субъективного восприятия оппонентами конфликтной ситуации. Субъективное восприятие конфликта – это тот образ конфликта, который складывается у участников конфликта (оппонентов). Такие восприятия могут быть трех видов: представления о самих себе; восприятие

участников конфликта; образы внешней среды, в которой развертывается конфликт.

При этом субъективные восприятия могут расходиться с реальностью. Однако каковы бы они ни были, конфликт не начнется, пока оппоненты не реализуют свое отношение к конфликту в конкретных действиях.

Динамика конфликта. Можно выделить несколько подходов к оценке динамики конфликта.

Первый подход предполагает выделение четырех стадий:

• на первой стадии создается *конфликтная ситуация*, т. е. определяется причина конфликта, конфликтующие стороны (оппоненты), которые вступают в противоречие из-за этой причины (однако открытого противоборства между оппонентами на этом этапе еще нет);

• на второй стадии происходит *инцидент* – действие, направленное на обострение противоречий между оппонентами;

• на третьей стадии происходит *кризис,* который характеризуется разрывом отношений между оппонентами и их борьбой;

• на четвертой стадии происходит *завершение конфликта* (обычно устраняется причина, его вызвавшая).

Современный исследователь конфликтов Л. Понди выделяет пять стадий конфликта: предшествующие условия (предпосылки); латентный (скрытый) конфликт; осознанный конфликт, который ведет к манифестации конфликта, а затем к последствиям конфликта.

К этим стадиям другие специалисты добавляют еще стадию – разрешение конфликта.

Однако наибольшее признание получил традиционный подход к оценке динамики конфликта, который предполагает выделение трех основных стадий развития конфликта:

1) латентная (предконфликтная) стадия;

2) стадия открытого конфликта;

3) стадия разрешения (завершения) конфликта.

Рассмотрим каждую из них.

1. На скрытой (латентной) стадии возникают уже все основные элементы, образующие структуру конфликта, его причина и главные участники (оппоненты).

Однако на этой стадии еще возможно остановить конфликт, т. е. разрешить конфликтную ситуацию. Например, отменить приказ о дисциплинарном взыскании, улучшить условия труда.

2. Признаком перехода конфликта в следующую стадию – открытого конфликта – являются обычно инцидент и переход сторон к конфликтному поведению. Это поведение представляет

собой явно выраженные действия оппонентов, направленные на блокирование действий друг друга и достижение своих собственных целей в конфликте.

Вся совокупность действий участников конфликта на данной стадии может быть охарактеризована как эскалация, под которой понимаются интенсификация борьбы, нарастание разрушительных действий оппонентов друг против друга.

3. На стадии разрешения и завершения конфликта реализуется одна из главных целей управления конфликтами – стимулирование стремления оппонентов к снятию напряжения и взаимным уступкам. На этой стадии реализуются различные стратегии, методы и приемы управления конфликтами для сужения границ конфликта и постепенного его урегулирования.

Возможны два способа разрешения конфликта: либо трансформация объективных факторов, приведших к конфликту, либо преобразование субъективной, психологической стороны конфликтной ситуации, сформировавшейся у оппонентов.

Конфликты могут выполнять как конструктивные, так и деструктивные функции.

14.2. Функции конфликтов

Функция конфликта – это влияние, которое он оказывает на организацию, группу, индивида. Различаются явные и скрытые (латентные) функции конфликта.

Явные функции конфликта характеризуются тем, что его последствия совпадают с целями, которые преследовались и провозглашались оппонентами в процессе конфликта.

Скрытые (латентные) функции конфликта обнаруживаются лишь с течением времени. Они в определенной степени отличаются от намерений, ранее провозглашенных участниками конфликта.

Явные и скрытые функции конфликта могут быть как положительными, так и отрицательными для его участников, т. е. они могут иметь двойственный характер.

Рассмотрим теперь подробнее конструктивные (положительные) и деструктивные (отрицательные) функции конфликтов.

Конструктивные (положительные) функции конфликтов. Все конструктивные функции конфликта подразделяются на *общие*, имеющие место на разных уровнях социальной системы, и *частные*, которые касаются влияния конфликта непосредственно на личность.

Общие конструктивные функции конфликта выражаются в следующих последствиях.

1. При помощи конфликта обнаруживаются и фиксируются противоречия в обществе, организации, группе. Таким образом, конфликт выполняет *информационную функцию*.

2. Конфликт является *формой разрешения противоречий*. Его развитие приводит к устранению просчетов и недостатков, которые вызвали конфликт.

3. Конфликт способствует *снятию социального напряжения*, помогает «выпустить пар», разрядить обстановку.

4. Конфликт может выполнять *интегрирующую функцию*. Перед лицом внешней угрозы группа, организация, общество используют все свои ресурсы для борьбы с внешним врагом. Кроме того, в поисках выхода из конфликта вырабатываются взаимопонимание и чувство причастности к решению общей задачи.

5. Конфликт нередко *стимулирует групповое творчество, способствует мобилизации энергии* для решения стоящих перед субъектами (оппонентами) задач.

6. Разрешение конфликта приводит к *стабилизации*

социальной системы, так как при этом ликвидируются источники неудовлетворенности.

7. Конфликт позволяет *выяснить соотношение социальных сил* и общностей.

Конструктивные функции конфликта на личностном уровне:

1. Конфликт может выполнять *познавательную функцию*, так как в критических ситуациях познаются характер, ценности и мотивы поведения людей.

2. Конфликт может способствовать *самопознанию и адекватной самооценке* личности.

3. Конфликт может помочь *избавиться от нежелательных черт характера*: чувства неполноценности, покорности и т. п.

4. Конфликт является существенным *фактором социализации человека*. В конфликте человек может за короткий период времени получить существенный жизненный опыт.

5. Конфликт является фактором адаптации человека к группе, поскольку в конфликте люди в наибольшей степени раскрываются и можно с уверенностью сказать, кто есть кто.

6. Разрешение конфликта может создать эффект катарсиса (очищения).

7. Конфликт может служить средством удовлетворения не только первичных, но и вторичных потребностей.

Деструктивные (отрицательные) функции конфликтов. Отрицательные, или деструктивные, функции конфликта также подразделяются на общие и личностные.

Общие деструктивные функции конфликта проявляются на разных уровнях социальной системы и включают в себя:

1) *насильственные способы разрешения конфликта*, в результате которых возможны материальные потери или даже человеческие жертвы;

2) *дестабилизацию и дезорганизацию системы*;

3) *замедление темпов* социального, экономического, политического и духовного развития;

4) *дезинтеграцию* общества, организации, группы;

5) *пессимизм и упадок нравов;*

6) снижение уровня эффективности функционирования социальной системы;

7) переход к новым, еще более разрушительным конфликтам.

Деструктивные функции конфликта на уровне личности выражаются в следующем.

1. Конфликт часто оказывает негативное влияние на социально-психологический климат в коллективе. Это в свою очередь вызывает чувство подавленности, пессимизма и тревоги у людей, что нередко становится причиной стрессов.

2. Конфликт может привести человека к разочарованию в своих способностях и возможностях.

3. Конфликт может вызвать неуверенность в себе, привести к потере прежней мотивации, разрушению ценностных ориентаций и т. п.

Особого внимания с точки зрения кадрового менеджмента заслуживают конфликты в организации.

14.3. Конфликты в организации

Организацию принято рассматривать как объединение людей, которые направляют свои усилия и способности на выпуск продукции или оказание услуг. Естественно, между этими людьми могут возникать противоречия по разным поводам: по поводу формальных организационных начал, производства, трудовых отношений, а также по поводу инноваций.

Конфликт в организации представляет собой открытую форму существования противоположных интересов, возникающих в процессе взаимодействия людей при решении вопросов производственного и личного характера.

Конфликту в организации предшествует обычно *социальная напряженность*, которая проявляется в нарушении нормальных отношений и неадекватном функционировании участников взаимодействия.

Существуют внутренние и внешние факторы, способствующие возникновению социальной напряженности в коллективе.

К внутренним факторам социальной напряженности обычно относятся: ущемление администрацией прав персонала; нарушение руководством своих обещаний; отсутствие видимых результатов заботы об улучшении условий труда, быта и отдыха работников; конфронтация администрации и персонала из-за несправедливого распределения материальных благ (обычно фонда оплаты труда); внедрение инноваций и проведение радикальных преобразований без учета интересов работников; подстрекательство неформальных лидеров.

Внешние факторы включают в себя дестабилизацию обстановки в стране; возникновение острого дефицита на продукты и товары первой необходимости; ущемление социальных льгот в новых законодательных актах; резкое ослабление правовой социальной защиты интересов работников; обесценение честного и добросовестного труда; незаконное обогащение отдельных граждан.

Конфликты в организации развиваются, как правило, через конфронтацию частных и общих интересов. Конфликты могут быть *рациональными* и *иррациональными*. В рациональном конфликте оппоненты сознательно учитывают вероятность возможного выигрыша и потерь, а в иррациональном – оценка такого соотношения игнорируется.

Субъектами конфликта в организации *(оппонентами)* могут быть частные и должностные лица, отдельные сотрудники и целые группы.

Конфликты в организации подразделяются на внутренние конфликты и конфликты с внешней средой. Кроме того, выделяются следующие типы конфликтов в организации: организационные, производственные, трудовые и инновационные.

Внутренние конфликты – это конфликты, которые возникают в рамках организации. К таким конфликтам относятся:

1) межличностный конфликт – расхождение в личных целях сотрудников;

2) внутригрупповой конфликт – как правило, конфликт между соперничающими сотрудниками внутри подразделения;

3) межгрупповой конфликт – например, конфликт между совладельцами предприятия.

Конфликты с внешней средой – это в большинстве своем конфликты руководителей и владельцев предприятий с конкурентами, клиентами, поставщиками или профсоюзами. Конфликты в организации порождаются конфликтной ситуацией, которая может сложиться задолго до прямого столкновения ее участников.

Рассмотрим теперь основные типы конфликтов в организации: организационные, производственные, трудовые и инновационные.

Организационные конфликты. *Организационный конфликт* – это столкновение, вызванное расхождением интересов, норм поведения и ценностных ориентаций сотрудников организации.

Организационные конфликты обычно происходят, когда:

1) работники игнорируют требования, предъявляемые им со стороны организации (например, прогулы, нарушения трудовой дисциплины);

2) требования, предъявляемые к работникам, противоречивы и неконкретны (например, низкое качество разработки должностных инструкций, непродуманное распределение должностных обязанностей);

3) имеются должностные и функциональные обязанности, но само их выполнение вовлекает участников трудового процесса в конфликтную ситуацию (например, исполнение функций ревизора, контролера).

Организационные конфликты содержат проблемы, связанные в первую очередь с организацией и условиями деятельности работников. Конфликтную ситуацию часто определяют состояние оборудования и инструмента, планирование и техническая документация, нормы и расценки, заработная плата и премирование, несправедливое деление на «лучших» и «худших».

По мере проведения приватизации нередко происходили организационные конфликты, связанные с внедрением новых

организационно-правовых форм. Типичными становятся конфликты между правлением акционерного общества (АО) и советами директоров по поводу стиля и методов управления вышестоящих органов, нередки случаи разногласий правления и совета директоров по вопросам внутрипроизводственной деятельности и т. п.

Производственные конфликты. Они отражают противоречия в производственных отношениях трудового коллектива.

Можно выделить следующие виды производственных конфликтов:

• внутри малых производственных групп (внутригрупповые конфликты): конфликты между рядовыми работниками; между руководителями и подчиненными; конфликты между работниками различной квалификации и возраста;

• между малыми производственными группами (межгрупповые конфликты);

• между производственными группами и администрацией;

• между совладельцами предприятия (организации).

Внутригрупповые конфликты возникают в малых группах (бригадах, секциях, лабораториях), между людьми, ведущими совместную деятельность. Для участников таких конфликтов характерны непосредственные взаимосвязи, тесные взаимоотношения и общие цели. Обычно это конфликт между рядовыми работниками, между руководителем и подчиненными, между работниками различной квалификации и возраста.

Конфликт между рядовыми работниками. Например, продавцы одной секции конкурируют между собой, стараясь произвести благоприятное впечатление на своего начальника (зав. секцией). Внешне отношения между этими продавцами выглядят вполне благопристойно. Основанием для возникновения подобного конфликта является несовместимость интересов этих сотрудников.

Конфликт между руководителем и подчиненными — в его основе чаще всего лежит распределение служебных ролей. Так, работники авторитарного склада характера с трудом подчиняются другим. Имея дело с жестким начальником, такой работник подчиняется ему только внешне. Такие люди становятся часто источниками конфликтов. Среди наиболее распространенных факторов, вызывающих конфликт между руководителем и подчиненными, обычно выделяют: взаимную неприязнь сторон, нарушение единства общественных и личных интересов, игнорирование норм законодательства и норм поведения, несоблюдение моральных принципов, игнорирование

требований трудовой и производственной дисциплины. Нередко причиной конфликта между руководителем и подчиненным становится замечание, сделанное публично и в резкой форме. Если возникла необходимость сделать замечание подчиненному, то рекомендуется соблюдать определенные общие правила. Первое замечание делается наедине, чтобы не задеть самолюбие работника. Это позволяет выяснить причины, которые могут быть устранены (или учтены) в будущем. С одной стороны, следует понять точку зрения противоположной стороны, не отвергая ее сразу. С другой стороны, ошибку (или неверный шаг) надо признать быстро и решительно.

Конфликты между работниками различной квалификации и возраста. Часто такие конфликты возникают в группах, где, например, в результате интенсификации труда возникают возможности существенно повысить заработную плату. Но в этих группах часто работают люди пожилого возраста и работники, в силу своих физических возможностей не способные значительно повышать интенсивность труда. В подобных обстоятельствах возникает социально-психологическая напряженность, и люди, которые не могут приспособиться к новым условиям, будут вынуждены искать другую работу. Представители различных возрастных групп имеют особые причины для конфликтов. Например, для юношей и девушек, начинающих свой трудовой путь, наиболее острой обычно является проблема адаптации в коллективе, взаимоотношений с работниками. Молодой сотрудник, не имеющий опыта работы в коллективе, может вступить в конфликт потому, что не знает традиций коллектива, не согласен с групповыми нормами поведения и стилем руководства.

Межгрупповые конфликты выражают, как правило, борьбу между группами за распределение ресурсов, за специфические интересы и цели, лидерство и т. п.

Важнейшая особенность межгрупповых конфликтов состоит в том, что они способствуют укреплению внутригрупповых связей и сплачивают всех членов группы. Это часто используется руководителями (лидерами) для сохранения внутригруппового единства и упрочения своей личной власти. В зависимости от мотивов возникновения и способов разрешения межгрупповые конфликты могут иметь как положительные, так и отрицательные последствия. Положительные последствия проявляются в развитии и совершенствовании группового взаимодействия, укреплении внутригруппового единства, решении насущных проблем группы. Отрицательные – ухудшают отношения между членами группы, могут привести к расчленению группы на новые

подгруппы и даже к распаду группы.

Конфликты между производственными группами и администрацией часто являются следствием непопулярных подходов администрации к вопросам социальной защищенности работников или следствием неверных управленческих решений. Работники часто не получают открытой и четкой информации о положении в организации, что в свою очередь приводит к непониманию коллективом происходящего в организации и влечет за собой недоверие к администрации. В таких случаях диалог становится невозможен, и противоречия перерастают в конфликт.

Перераспределение собственности, передача ее предпринимателям или трудящимся приводят к усилению борьбы за нее. При этом нередко возникают конфликты между предпринимателем и генеральным директором, предпринимателем и трудовым коллективом, администрацией и персоналом.

Трудовые конфликты. Они отражают столкновение интересов людей по поводу трудовых отношений.

Трудовой конфликт в организации рассматривается обычно в трех аспектах:

1) прямой вызов внутреннему порядку и стабильности, позволяющий выявить интересы, разногласия и взаимные претензии;

2) способ установления оптимального порядка в организации производства и трудовых отношений;

3) необходимый этап в развитии трудовых отношений.

В современной России значимость трудового конфликта резко возросла.

Прежде всего государство перестало быть собственником средств производства на приватизированных предприятиях, и произошла поляризация трудовых отношений между собственниками-работодателями и наемными работниками, продающими свою рабочую силу.

Другой важной особенностью современного российского общества является то, что государство сократило свое участие в регулировании трудовых отношений. В Трудовом кодексе РФ государство оставило за собой право минимального участия в регулировании трудовых отношений, уступив владельцам предприятий максимум прав при заключении трудовых договоров (контрактов) и при оформлении других нормативных актов локального значения, таких как коллективный договор, договоры социального обеспечения и т. п. Соответственно обязательства, взятые на себя сторонами, как в индивидуальных трудовых

контрактах, так и в коллективных договорах должны выполняться всеми без исключения в полном объеме. Невыполнение или нарушение этих обязательств при соответствующих условиях создает в организации конфликтную ситуацию, переходящую, как правило, в трудовой конфликт.

В зависимости от участи сторон в трудовом конфликте они подразделяются на индивидуальные и коллективные. В *индивидуальном трудовом конфликте* участвуют, с одной стороны, конкретный наемный работник, а с другой – работодатель. В *коллективном трудовом конфликте* в качестве участников выступают коллектив наемных работников и противостоящий этому коллективу работодатель. Рассмотрим подробнее эти виды конфликтов.

Индивидуальные трудовые конфликты. Предметом индивидуального трудового конфликта являются индивидуальное право на труд и соответствующие условия его реализации, которыми обладает конкретная личность в сфере трудовых отношений.

Любой индивидуальный трудовой конфликт имеет свое начало. Обычно это юридические действия, т. е. появление приказа администрации предприятия организации, ущемляющего интересы или права работника, или поступок (действие) работника, наносящий ущерб интересам работодателя. Однако в данном случае создается лишь конфликтная ситуация. Это еще не трудовой конфликт. Чтобы начался конфликт, необходимы контрдействия другой стороны. Такими контрдействиями может стать обращение работника в комиссию по трудовым спорам, которая избирается общим собранием (конференцией) трудового коллектива предприятия (организации), или обращение одной из конфликтующих сторон в суд.

Индивидуальные трудовые конфликты возникают прежде всего в связи с такими обстоятельствами, как перевод работника на другую работу без его согласия, увольнение работника с постоянной работы без его согласия, задержка или невыплата заработной платы, непредоставление отпуска или сокращение его срока; наложение дисциплинарного взыскания и др.

Поводом для возникновения индивидуального трудового конфликта обычно являются действия или требования, выходящие за рамки трудового договора. Причины, вызывающие трудовой конфликт, подразделяются на две группы: причины субъективного и организационно-хозяйственного и экономического характера.

К причинам субъективного характера относятся: сознательное нарушение работодателем или наемным работником трудового

законодательства; незнание или неверное толкование норм трудового права; небрежное отношение работника к выполнению своих обязанностей; заблуждение сторон о наличии (или отсутствии) того или иного права у них по действующему законодательству.

К причинам организационно-хозяйственного и экономического характера следует отнести: отсутствие нормальных условий для работы организации, из-за нынешнего состояния российской экономики; нехватку средств, необходимых для обновления оборудования и техники; снижение уровня охраны труда; несоблюдение правил техники безопасности; хронические неплатежи и задержки выплаты заработной платы[18].

Индивидуальные трудовые конфликты с юридической точки зрения подразделяются на споры неискового и искового характера.

Индивидуальные трудовые споры (конфликты) неискового характера возникают между работником и администрацией по вопросам, не регулируемым законодательством и другими нормативными актами о труде. Например, моральное поощрение, время предоставления отпуска.

Индивидуальные трудовые споры (конфликты) искового характера регулируются в судебном прядке, на основе ТК РФ и других нормативных актов о труде.

***Коллективные трудовые конфликты* (*споры*)**. Конституция РФ закрепила право работников не только на индивидуальные, но и на коллективные трудовые споры. Соответственно в ТК РФ выделена глава 61 «Рассмотрение и разрешение коллективных трудовых споров», в которой изложены основные понятия коллективного трудового конфликта, порядок выдвижения требований работников и их рассмотрения, а также порядок рассмотрения коллективного трудового спора примирительной комиссией, трудовым арбитражем, гарантии в связи с разрешением коллективного трудового спора, право на забастовку и условия его реализации.

Как уже отмечалось, трудовой спор – это трудовой конфликт, который отражает столкновение интересов по поводу трудовых отношений.

Коллективный трудовой спор – это конфликт, в котором участвуют наемные работники и работодатель. Правовое регулирование коллективных трудовых споров должно осуществляться на основе главы 61 ТК РФ.

Разрешение трудового спора в соответствии с ТК РФ предполагает, в частности, примирительные процедуры –

рассмотрение коллективного трудового спора в целях его разрешения примирительной комиссией или трудовым арбитражем.

Моментом начала трудового спора считается день сообщения работодателю требований работников (или несообщение им своего решения), а также дата составления протокола разногласий в ходе коллективных переговоров. Если работодатель отказывается от переговоров или не выполняет требования работников, они имеют право на забастовку.

Забастовка – это временный добровольный отказ работников от исполнения трудовых обязанностей полностью (или частично) в целях разрешения коллективного спора.

Коллективный трудовой спор может быть завершен путем переговоров. При этом возможно различное участие посредников. В частности, трудовой спор может быть разрешен комиссией по трудовым спорам или в судебном порядке.

Инновационные конфликты. В условиях современного рынка внедрение инноваций становится одним из основных преимуществ в конкурентной борьбе.

Инновация (нововведение) – это новая идея, доведенная до практического внедрения. Инновации охватывают широкий круг проблем: создание новых технологий, продуктов, материалов и способов их производства и др.

Нововведения предполагают: обновление средств и методов производства; изменения, затрагивающие организационные формы хозяйственной деятельности; изменения в содержании и условиях труда и быта работников (внедрение прогрессивных режимов труда и отдыха на производстве и др.).

Содержание и особенности инновационной деятельности, в которой участвуют люди, предъявляют ряд требований к работникам:

1) необходимы достаточно высокая квалификация персонала и творческое мышление сотрудников;

2) нужно стремление к самообучению новаторов;

3) необходима готовность к риску;

4) нужно уметь находить и реализовывать нестандартные решения.

Социальной базой инновационных процессов являются следующие группы работников: «независимые новаторы», «новаторы по должности» и «новаторы по духу». Независимые новаторы – это ученые, инженеры, рабочие, сделавшие открытия (изобретения), не соответствующие профилю их предприятия. К новаторам по должности можно отнести специалистов и руководителей предприятия, которым вменяется в должностные

обязанности внедрение достижений науки и передового опыта. И наконец, новаторы по духу – это работники, ориентированные на высокую самостоятельность и активность в сфере обновления производства.

К числу основных причин, вызывающих инновационный конфликт, обычно относят пассивность работников, дефицит материально-технических ресурсов (или низкое их качество), необходимость руководителям и специалистам перестраивать свою работу. Инновационные конфликты в организации могут быть деловыми и личностными.

Деловые инновационные конфликты порождаются противоречиями между участниками инновационного процесса по поводу техники внедрения нововведений.

Межличностные инновационные конфликты происходят обычно между сторонниками и противниками нововведений и отражают столкновение противоположно направленных мотивов, мыслей, чувств. Эти конфликты могут иметь ситуационную и характерологическую основу.

К ситуационным предпосылкам конфликта относятся: чувство неопределенности и неуверенности; недостаточная или искаженная информированность; непризнание работника коллективом; несправедливость.

К характерологическим предпосылкам относятся: черты характера; склонность к агрессивному поведению; пониженная самокритичность; нетерпимость к недостаткам других; невоспитанность.

О преодолении сопротивления инновациям и создании атмосферы новаторства в коллективе говорилось выше (см. параграф 4.6).

14.4. Методы управления конфликтами

Управление конфликтом – это способность увидеть конфликтную ситуацию, осмыслить ее и осуществить действия по ее разрешению.

Управление конфликтом как сфера управленческой деятельности имеет следующие стадии:

1) восприятие конфликта и первичная оценка ситуации;

2) исследование конфликта и поиск его причин;

3) поиск путей разрешения конфликта;

4) осуществление организационных мер.

Восприятие конфликта и первичная оценка ситуации. Конфликт в организации практически всегда виден, так как имеет определенные внешние проявления: высокий уровень напряженности отношений между сотрудниками, снижение работоспособности, ухудшение производственных и финансовых показателей, а также отношений с поставщиками и покупателями. На этой стадии важно правильно оценить конфликтную ситуацию.

Исследование конфликта и поиск его причин. Любым практическим действиям на этой стадии должен предшествовать анализ конфликтной ситуации, который предполагает выявление сути противоречия и его причины и выяснение интересов и целей участников конфликта. Кроме того, проводятся оценка возможных исходов и последствий противоборства, поиск альтернативных вариантов достижения целей и поиск общих интересов и целей конфликтующих сторон.

Поиск путей разрешения конфликта. Эта стадия предполагает:

1) полное прекращение конфронтации и взаимное примирение сторон;

2) достижение компромисса – частичное удовлетворение притязаний обеих сторон, взаимные уступки;

3) разрешение конфликта на деловой, принципиальной основе путем удовлетворения требований или разоблачения несостоятельности предъявляемых требований и наказания участников конфликта;

4) механическое разрешение конфликта (расформирование одного из подразделений, увольнение одного из участников конфликта или перевод его в другое подразделение и т. п.). Такой подход неизбежен, когда преодолеть конфликт другими способами невозможно.

Принято выделять два основных типа разрешения конфликтов в организации: авторитарный и партнерский.

Авторитарный тип предусматривает разрешение конфликта через применение властных полномочий. Его основные черты заключаются в следующем:

• руководитель считает, что сотрудники обязаны ему беспрекословно подчиняться и никакие сомнения в правильности его решений недопустимы;

• руководитель убежден, что должен «победить» любой ценой;

• конфликты рассматриваются как человеческие слабости;

управление конфликтной ситуацией происходит в интересах организации.

При таком типе разрешения конфликта используются следующие методы:

1) убеждение и внушение. Руководитель использует свое положение и авторитет и через диктат своей воли воздействует на сознание конфликтующих сторон;

2) попытка сближения конфликтующих сторон и путем взаимоприемлемого уравновешенного разговора снятие напряженности во взаимоотношениях;

3) метод «игры», когда одна из сторон стремится привлечь на свою сторону руководство организации, а другая – профсоюзы.

Основное преимущество авторитарного типа разрешения конфликта – экономия времени. Его главный недостаток в том, что конфликт может быть подавлен, но не разрешен, и, следовательно, может повториться.

Партнерский тип разрешения конфликта предусматривает применение конструктивных способов. Его основные черты заключаются в следующем:

• конструктивное взаимодействие руководителя с конфликтующими сторонами; при этом руководитель должен вызвать доверие к себе, соблюдать этикет, быть корректным в обращении;

• воспринимать аргументацию каждого оппонента;

• стимулировать готовность к компромиссу и поиск взаимоприемлемых решений;

• стремление совместить личные и организационные факторы.

Достоинством партнерского стиля являются его направленность на решение проблемы, стремление удовлетворить интересы сторон. Недостаток: для реализации этого типа может потребоваться много времени.

Существуют две группы методов управления конфликтными ситуациями: структурные и межличностные.

Структурные методы разрешения конфликта включают: разъяснение требований к работе; использование

координационных и интеграционных механизмов; установление общеорганизационных комплексных целей; использование системы вознаграждений.

Разъяснение требований к работе. Конфликт можно предотвратить, если заранее разъяснить, какие результаты ожидаются от каждого сотрудника и подразделения. При этом должны быть четко определены: уровень результатов, получатели информации, система полномочий и ответственности, а также четко изложены политика, процедуры и правила. Крайне важно, чтобы не только руководитель уяснил для себя эти вопросы, но и подчиненные ясно представляли себе, что от них требуется в работе.

Координационные и интеграционные механизмы предполагают использование служебной иерархии для пресечения конфликта. Если два или более подчиненных имеют разногласия по какому-то вопросу, конфликта можно избежать, обратившись к их общему начальнику и предложив ему принять решение.

В управлении конфликтной ситуацией полезны также средства интеграции. Например, компания, где назрел конфликт между взаимосвязанными подразделениями – отделом сбыта и производственным отделом, может решить этот конфликт, создав промежуточную службу, координирующую объемы заказов и продаж.

Установление общеорганизационных комплексных целей – тоже способ управления конфликтом. Суть его в том, чтобы направить усилия участников конфликта на достижение общей цели.

Использование системы вознаграждений заключается в том, что люди, которые вносят свой вклад в достижение целей компании, помогают различным подразделениям компании в достижении общих целей фирмы и стараются решать проблемы комплексно, должны быть вознаграждены, т. е. отмечены премией, благодарностью, признанием или повышением по службе.

Межличностные методы разрешения конфликтов включают уклонение, сглаживание, принуждение, компромисс и решение проблемы.

Уклонение подразумевает, что человек старается уйти от конфликта.

Сглаживание характеризуется поведением, которое диктуется убеждением, что все мы – одна команда и не следует «раскачивать лодку».

Принуждение — это попытка заставить принять свою точку зрения силой власти. Этот стиль может быть эффективным, когда руководитель имеет значительную власть над подчиненными.

Компромисс характеризуется принятием точки зрения другой стороны, но лишь до определенного предела. Способность к компромиссу высоко ценится в управлении, так как сводит к минимуму недоброжелательность и часто позволяет быстро разрешить конфликт к удовлетворению обеих сторон.

Решение проблемы предполагает признание различий во мнениях и готовность ознакомиться с иными точками зрения, чтобы понять причины конфликта и найти решение, приемлемое для всех сторон.

Наиболее распространенными способами разрешения конфликтов являются суд, арбитраж и переговоры с участием посредника.

Каждый из этих способов предполагает определенное участие посредника и определенную степень свободы для участников конфликта.

Суд – его отличает четко разработанная и законодательно закрепленная процедура разбирательства, а также обязательность исполнения его решения всеми участниками конфликта. Суд – это форма участия третьей стороны, которая характеризуется максимальной степенью вмешательства в конфликт.

Арбитраж – характеризуется отсутствием строгих норм, регламентирующих процесс обсуждения проблемы; правом выбора третьей стороны самими участниками конфликта; обязательностью решений, выносимых третьей стороной.

Переговоры с участием третьей стороны (посредничество) – это способ разрешения конфликта, при котором посредник не может определять выбор окончательного варианта решения. Такой выбор является прерогативой конфликтующих сторон. Поэтому посредник должен подчеркнуть, что ответственность за неудачу на переговорах и дальнейшую эскалацию конфликта несет не третья сторона, а сами участники конфликта.

Прямые переговоры – это способ разрешения конфликта, который характеризуется максимальной степенью самостоятельности сторон. Прямые переговоры дают возможность оппонентам обсудить проблему, согласовать свои действия, решить самостоятельно спорные вопросы.

Все эти способы разрешения конфликтов находят практическое применение.

Контрольные вопросы

1. Что означает конфликт?
2. Какова структура конфликтов?
3. Каковы основные этапы конфликта как процесса?
4. Каковы конструктивные функции конфликтов?
5. Каковы деструктивные функции конфликтов?
6. Что представляют собой организационные конфликты?
7. Что представляют собой производственные конфликты?
8. Какова сущность трудовых конфликтов?
9. Что представляют собой инновационные конфликты?
10. Каковы особенности управления конфликтами в организации?
11. Какие структурные методы управления конфликтами вы знаете?
12. Какие межличностные методы управления конфликтами вы знаете?

Глава 15. Оценка результативности труда и затрат на персонал

15.1. Деловая оценка персонала

Деловая оценка – это целенаправленный процесс установления

соответствия качественных характеристик персонала требованиям организации.

Деловая оценка выполняет следующие функции:

• административная – результаты оценки дают возможность администрации перемещать работников в должности или даже увольнять сотрудников;

• мотивирующая – по результатам оценки можно повышать (или понижать) заработную плату, корректировать трудовое поведение работников;

• информационная – оценка деятельности работников дает им возможность оценить свои сильные и слабые стороны и наметить направления совершенствования.

Процесс деловой оценки предполагает разработку методики, определение места и времени оценки, создание оценочной комиссии, обсуждение с работниками итогов оценки, принятие решений по итогам оценки. Обычно деловая оценка проводится как аттестация персонала (см. главу 11).

При оценке персонала используются как «жесткие», так и «мягкие» показатели. «Жесткие» показатели легко измеримы (например, выработка продукции), «мягкие» субъективны (рейтинг руководителя подразделения).

В процессе оценки применяют методы:

• шкалирования – предполагает установление шкалы, по которой оцениваются характеристики каждого работника;

• ранжирования – предусматривает выстраивание в ряд нескольких оценок для оценки одного значения;

• характеристик – состоит в написании отзыва на работу определенного сотрудника;

• оценочных листов – заключается в том, что разработанные по единой схеме оценочные листы заполняются всеми участниками деловой оценки и служат основанием для подведения итогового рейтинга конкретного сотрудника после обобщения всех частных оценок;

• сравнительный – предусматривает сравнение одного сотрудника с другими.

По результатам оценки проводится беседа оценщиков с работниками. Главная задача оценки – повысить уровень отдачи каждого работника.

15.2. Производительность труда и факторы, влияющие на ее уровень

Важнейшим показателем экономической эффективности использования трудовых ресурсов и одним из основных критериев эффективности управления персоналом является *производительность труда*.

На уровне отдельного работника производительность труда (выработка) (В) определяется объемом произведенной продукции в единицу времени.

На уровне, например, промышленного предприятия в целом производительность труда исчисляется как отношение объема выпущенной продукции ($V_{вып}$) к среднесписочной численности работников ($Ч_{ср}$):

$В = V_{вып}: Ч_{ср}$.

Чем выше производительность труда, тем эффективнее используются человеческие ресурсы предприятия, тем эффективнее его работа в целом.

Наряду с показателями производительности труда в ряде случаев рассчитываются показатели трудоемкости *(D)*, которые отражают затраты рабочего времени на производство продукции и вычисляются по следующей формуле:

$D = T: V_{вып}$.

Существует несколько методов определения выработки на уровне предприятия: натуральный, трудовой и стоимостной.

При *натуральном методе* выработка рассчитывается по объему производства, выраженному в физических единицах: тоннах, штуках, килограммах и т. п. Главным достоинством этого метода является то, что он просто и точно характеризует производительность труда. Однако этот метод применим только при производстве однородной продукции, а большинство промышленных предприятий выпускает различные виды промышленной продукции, несопоставимые по своей натуральной форме.

Трудовой метод предполагает использование в качестве измерителя трудоемкости нормочасы. Если за определенный период времени нормы времени не меняются, то оценка в нормочасах позволяет довольно точно измерить производительность труда.

Стоимостным методом рассчитывают выработку по объему производства продукции, выраженному в денежном измерении (в рублях). Этот метод наиболее универсален, так как он позволяет

измерять уровень и динамику производительности труда. Для определения выработки стоимостным методом используют различные стоимостные показатели выпуска продукции: валовая продукция, товарная продукция, условно чистая продукция и др.

Выработка и трудоемкость находятся в обратной зависимости между собой: при снижении трудоемкости выработка увеличивается, а при повышении выработки трудоемкость снижается.

Измерение выработки в разных отраслях экономики имеет свои особенности. Так, в промышленности, как уже отмечалось, выработка определяется отношением объема выпущенной продукции к среднесписочной численности промышленно-производственного персонала за тот же период времени.

В строительстве выработка (производительность труда) вычисляется как отношение объема строительно-монтажных работ (в сметных ценах) к среднесписочной численности работников, занятых на строительно-монтажных работах.

На транспорте выработка рассчитывается как отношение объема перевозок (т/км) к численности работников, занятых на перевозках.

В торговле выработка определяется отношением объема розничного товарооборота к среднесписочной численности работников торговли.

В сфере услуг выработка вычисляется как отношение стоимости услуг без учета стоимости материалов за определенный период времени к среднесписочной численности персонала предприятия сферы услуг за тот же период.

Производительность труда (выработка – $В_{общ}$) в масштабе общества (всего народного хозяйства) измеряется посредством отношения вновь созданной стоимости (национального дохода – $Д_{нац}$) за определенный период (обычно за год) к численности работников, занятых в материальном производстве за этот же период ($Ч_р$). Этот показатель рассчитывается по следующей формуле:

$$В_{общ} = Д_{нац} : Ч_р.$$

На уровень производительности труда оказывает влияние множество факторов. В настоящее время факторы роста производительности труда укрупненно объединяются в три группы:

1) *факторы основного капитала*. Их роль обусловлена качеством, уровнем развития и степенью использования основных инвестиций и материальных основных средств. Эти факторы охватывают состояние техники и технологии, уровень механизации и автоматизации труда, использование

качественных и эффективных материалов;

2) *социально-экономические факторы*. Это состав и качество работников (их квалификация), условия труда, отношение к труду и т. п.;

3) *организационные факторы*. Они охватывают целый комплекс действий по организации труда и управлению персоналом. В частности, к этой группе факторов можно отнести: специализацию, кооперацию и комбинирование производства; стиль управления, трудовую дисциплину и психологический климат.

В настоящее время производительность труда в отраслях российской экономики оставляет желать лучшего. Это обусловлено и состоянием техники, которая физически изношена и морально устарела, и нехваткой необходимых инвестиций (в том числе и в производственное обучение), и отсутствием эффективной системы стимулирования и мотивации труда, а также недостатками в организации производства.

Однако существуют и определенные резервы повышения производительности труда. Их обычно классифицируют следующим образом:

1) общегосударственные резервы – зависят от размещения производства по территории страны с учетом наличия материальных, трудовых, естественных и других ресурсов;

2) региональные резервы – связаны с рациональным использованием производительных сил конкретных регионов;

3) межотраслевые резервы – определяются главным образом возможностями улучшения межотраслевых хозяйственных связей и совершенствованием транспортных потоков продукции;

4) отраслевые резервы – указывают на возможность повышения производительности труда за счет развития эффективной специализации и кооперации предприятий внутри отрасли;

5) внутрипроизводственные резервы повышения производительности труда – самая крупная группа резервов, которая включает в себя улучшение использования рабочего времени, реформу структуры и деятельности персонала, повышение технического уровня производства на основе его механизации и автоматизации.

Управление производительностью труда на уровне предприятия состоит из следующих элементов:

• измерение и оценка производительности труда;

• планирование и реализация мероприятий, направленных на повышение производительности труда;

• осуществление контроля за производительностью труда и

реализацией мероприятий, направленных на ее повышение;

• измерение и оценка воздействия запланированных мероприятий на повышение производительности труда.

Повышение производительности труда на предприятиях становится реальным, когда задания по росту производительности труда увязываются с расходами на персонал.

15.3. Оценка затрат на персонал

Затраты на персонал включают в себя оплату производственной работы, выплаты, касающиеся неотработанного оплачиваемого времени, премии и денежные вознаграждения, стоимость бесплатного питания (за счет предприятия) и другие выплаты в натуральном выражении, осуществляемые работодателем, предоставление жилья работникам, стоимость профессионального обучения, культурно-бытовых условий, обеспечение персонала одеждой и налоги на заработную плату.

В соответствии с Налоговым кодексом Российской Федерации в расходы работодателя на персонал, учитываемые при налогообложении, включаются:

- все начисления работникам в денежной и натуральной формах, стимулирующие начисления и надбавки;
- компенсационные выплаты, связанные с режимом работы или условиями труда;
- премии и единовременные поощрительные начисления;
- расходы, связанные с содержанием работников, предусмотренные контрактами и коллективными трудовыми договорами.

Однако в целом расходы на персонал в России значительно ниже, чем в развитых странах. Доля заработной платы в себестоимости продукции в России колеблется на уровне 20 %. В развитых странах она в 2 раза больше.

Расходы на персонал подразделяются на основные и дополнительные.

Основные расходы на персонал включают в себя заработную плату и премии.

К *дополнительным расходам* на персонал относятся:

- подоходный налог;
- страховые взносы по добровольному страхованию;
- оплата отпусков;
- затраты на обеспечение нормальных условий труда и техники безопасности;
- затраты на обеспечение выполнения санитарно-гигиенических требований;
- затраты на обучение, повышение квалификации, переподготовку работников;
- затраты на привлечение персонала;
- прочие затраты.

Кроме того, в состав дополнительных расходов на персонал включаются *социальные расходы*:

• оплата транспортных расходов;
• оплата медицинских и оздоровительных услуг;
• компенсация расходов на питание;
• оплата спецодежды и т. п. [43. С. 205–209].

В развитых странах существует тенденция увеличения дополнительных расходов на персонал, и особенно социальных расходов. В России, наоборот, эти расходы сокращаются. Более того, имеет место невыплата заработной платы (особенно в учреждениях бюджетной сферы), что несовместимо с рыночной экономикой.

За последние годы многое сделано для обеспечения упорядочения оплаты труда: повышен размер минимальной оплаты труда, пересмотрены тарифы, упорядочена налоговая система. Однако многие проблемы еще ждут своего решения. Из-за физического износа основных производственных фондов учащаются случаи травматизма на производстве, не всегда соблюдаются правила техники безопасности, низким остается уровень заработной платы, не создана эффективная система мотивации труда.

Контрольные вопросы

1. Что означает деловая оценка персонала?
2. Как проводится деловая оценка персонала?
3. Что означает понятие «производительность труда»?
4. Какие факторы влияют на производительность труда?
5. Что представляют собой основные затраты на персонал?
6. Что представляют собой дополнительные расходы на персонал?

Глава 16. Оценка эффективности управления персоналом

16.1. Сущность экономической эффективности управления и факторы, влияющие на ее уровень

Понятие «эффективность» предполагает сопоставление затрат и результатов. Повысить эффективность означает с меньшими затратами получить лучшие результаты.

При оценке эффективности управления возникает необходимость ответить на вопросы: что такое результат управления и каковы затраты, связанные с его достижением?

Управление эффективно постольку и в той степени, поскольку и в какой мере оно способствует осуществлению миссии предприятия (организации). Эффективность производственно-хозяйственной деятельности во многом определяется уровнем организаторской работы, т. е. эффективностью работы аппарата управления цехом, предприятием, отраслью, экономикой в целом.

Повышение эффективности управления персоналом зависит от факторов, которые могут быть систематизированы по различным признакам (рис. 15.1).

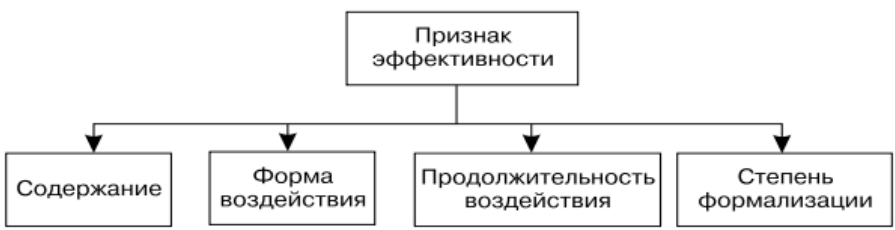

Рис. 15.1. Признаки классификации факторов, влияющих на эффективность управления персоналом

Классификация по содержанию предусматривает учет следующих факторов:

• организационные – рациональная структура аппарата управления, четкое функциональное разделение труда и правильный подбор и расстановка кадров, рациональный документооборот, трудовая дисциплина;

• экономические – система материального поощрения и материальной ответственности;

• технические – технический уровень, механовооруженность труда, степень использования техники, техническая культура менеджеров;

• физиологические – санитарно-гигиенические условия труда;

• социально-психологические – межличностные отношения, авторитет руководителей, система моральных мотиваций.

По *форме воздействия* различают факторы:

• прямого воздействия – непосредственно влияют на эффективность управленческого труда. К таким факторам относят организацию личной работы менеджеров, их квалификацию, правильность подбора и расстановки кадров в аппарате управления и т. п.;

• косвенного воздействия – оказывают опосредованное влияние на работу организации. Это психологический климат коллектива, стиль управления, динамика формальных и неформальных групп и др.

Продолжительность воздействия характеризуется факторами кратковременного и длительного воздействия. Например, кратковременное воздействие могут иметь нарушения трудовой дисциплины. Большинство же факторов имеют длительное воздействие, например стиль управления, психологический климат и т. п.

К *степени формализации* относятся факторы, влияющие на эффективность управления, – количественно измеримые и неизмеримые факторы. Количественно измерить можно, например, уровень механизации управленческого труда, интенсивность информационных потоков и т. п. В то же время такие факторы, как удовлетворенность трудовой деятельностью, психологический климат и др., не поддаются количественному измерению и не могут быть формализованы. Однако на эффективность работы предприятия (организации) оказывают влияние помимо управления и другие факторы: качество сырья, уровень подготовки кадров, соответствие орудий труда требованиям научно-технического прогресса и т. п.

В то же время, оценивая эффективность функционирования системы управления, необходимо сопоставлять расходы на ее содержание с полезными результатами управленческой деятельности. Это тоже важный аспект оценки эффективности управления.

16.2. Критерии экономической эффективности деятельности предприятия

Главной задачей аппарата управления является активное воздействие на управляемый объект для улучшения показателей его функционирования. В зависимости от назначения системы и условий ее функционирования критерием эффективности могут служить различные показатели.

Критерий эффективности – это показатель, выражающий главную меру желаемого результата, которая учитывается при рассмотрении вариантов решения.

Кроме того, критерий эффективности управления не только определяется оптимальностью функционирования объекта управления, но и должен характеризовать качество труда в управляющей системе, экологическую и социальную эффективность.

Критерии экономической эффективности управления многообразны, и их нельзя свести к какому-то одному показателю. Рассмотрим вначале критерии эффективности, относящиеся **к объекту управления**. Круг этих критериев весьма обширен.

1. *Общий критерий эффективности* – экономические результаты деятельности управляемой подсистемы в целом, т. е. осуществление предприятием (или организацией) своей миссии при наименьших затратах.

2. *Частные локальные критерии*:

а) наименьшие затраты живого труда на производство продукции или оказание услуг;

б) наименьшие затраты материальных ресурсов;

в) наименьшие затраты финансовых ресурсов;

г) наивысшие показатели использования основных производственных фондов (ОПФ);

д) наименьшие издержки;

е) наивысшая рентабельность.

3. *Качественные критерии*:

а) высокий уровень технической оснащенности предприятия (организации);

б) условия труда персонала, ведущие к снижению напряжения (усталости) работников;

в) выполнение заказов, договоров (или оказание услуг) в кратчайший срок при затратах в пределах нормы;

г) высокое качество оказываемых услуг при стабильных

затратах в пределах установленной нормы;

д) стабильность персонала при выполнении всех других заданных показателей;

е) экологическая чистота.

4. *Максимум выпуска продукции или максимум оказания услуг*.

С точки зрения **функционирования субъекта управления**, т. е. самой управляющей системы, критериями экономической эффективности могут быть:

• быстрый сбор необходимой информации для принятия управленческих решений;

• способность принимать оптимальное решение в кратчайший срок;

• оперативность доведения решений до исполнителей;

• обеспечение четкого выполнения решений;

• комплексный контроль за выполнением решений.

Все эти критерии должны быть отражены в определенной системе показателей экономической эффективности.

16.3. Показатели экономической эффективности управления

Экономическая эффективность управления может быть охарактеризована показателями эффективности работы предприятия и показателями эффективности работы самого аппарата управления.

На уровне отдельных предприятий в различных отраслях экономики используют разнообразные группы показателей экономической эффективности. Однако на каждом предприятии оценивается, как правило, экономическая эффективность использования трудовых ресурсов, материалов, основных производственных фондов и оборотных средств, инвестиций, а также рассчитывается обобщающий показатель, характеризующий экономическую эффективность работы предприятия в целом.

Важнейшим показателем, характеризующим экономическую эффективность деятельности персонала, является *производительность труда*, которая определяется выработкой продукции в единицу времени. На уровне предприятия (организации) в целом показатель производительности труда, как уже отмечалось, может быть исчислен как отношение объема выпущенной продукции к среднесписочной численности работников, занятых на предприятии ($Ч_{ср}$):

$Э_т = V_{вып}: Ч_{ср}$.

Повышение производительности труда зависит от ряда факторов: технического уровня производства, квалификации работников, от качества и наличия в необходимом количестве материалов и т. д.

Экономическую эффективность использования материальных ресурсов характеризует *материалоемкость продукции*. Показатель материалоемкости продукции ($Э_м$) исчисляется как отношение материальных затрат ($З_м$) (без амортизации) к стоимости выпущенной продукции ($V_{вып}$):

$Э_м = З_м: V_{вып}$,

где $V_{вып}$ – объем выпущенной продукции в стоимостном выражении.

Снижение материалоемкости продукции – одно из главных направлений повышения эффективности в промышленности и строительстве, так как затраты на материалы составляют более половины затрат на производство продукции этих отраслей. На

каждом предприятии существуют свои резервы снижения материалоемкости. Обычно они связаны с внедрением новых ресурсосберегающих технологий, заменой дорогостоящих материалов более дешевыми.

Экономическая эффективность использования ОПФ определяется показателем их *фондоотдачи.* К *основным производственным фондам* (*основному капиталу*) относятся средства труда, которые участвуют в процессе производства неоднократно и, не меняя свою натуральную форму, переносят стоимость на вновь создаваемую продукцию не сразу, а по частям, по мере износа. Основные производственные фонды включают в себя производственные здания и сооружения, машины, станки, оборудование, передаточные устройства, транспортные средства и т. п. При этом в зависимости от степени участия в производстве ОПФ подразделяются на активную и пассивную части. *Активная часть* охватывает ту часть основных фондов, которая непосредственно воздействует на предмет труда: машины, станки, оборудование и т. д. *Пассивная часть* создает условия для производства – это фабричные и заводские здания и сооружения, инженерные коммуникации. Показатель фондоотдачи ($Э_ф$) определяется отношением стоимости выпущенной продукции ($V_{вып}$) к среднегодовой стоимости основных производственных фондов ($С_{опф}$):

Эф = *V*вып: Сопф.

Стоимость ОПФ может быть определена по балансу (без учета износа) или как остаточная стоимость (с учетом износа).

Важнейшими направлениями повышения эффективности использования основных фондов являются: повышение коэффициента сменности работы предприятия, сокращение потерь рабочего времени оборудования, систематическое ускорение обновления активной части ОПФ. Однако эти резервы в нашей стране в настоящее время мало задействованы. На многих предприятиях используется физически изношенное и морально устаревшее оборудование. Государственные инвестиции в производство систематически сокращаются, а частные осуществляются недостаточно.

Важное место в системе показателей экономической эффективности принадлежит оборачиваемости оборотных средств. *Оборотные средства* (*оборотный капитал*) – это затраты на сырье, материалы, топливо, энергоносители, незавершенное производство и затраты на оплату труда. За счет оборотных средств финансируются запасы готовой продукции, а также товарные запасы в торговле. Эффективность использования

оборотных средств характеризует обычно *показатель их оборачиваемости* в днях, который рассчитывается путем деления 365 дней (принятых за расчетный год) на число оборотов оборотного капитала предприятия за год. Ускорение оборачиваемости оборотных средств принято рассматривать как важный резерв повышения экономической эффективности. Важнейшим направлением здесь являются сокращение и оптимизация запасов сырья, материалов, полуфабрикатов, комплектующих изделий и т. д. Например, на японских автомобилестроительных заводах величины запасов рассчитаны на два часа работы. Однако это направление вряд ли приемлемо для российской экономики в настоящее время. В нашей стране часто выгоднее иметь сверхнормативные запасы материалов, чем добиваться ускорения оборачиваемости оборотных средств. Кроме того, промышленным предприятиям часто выгодно не сокращать запасы готовой продукции, а увеличивать их, приберегая для бартерных сделок. Все это неизбежно снижает экономическую эффективность использования оборотных средств и эффективность производства в целом.

Повышение производительности труда зависит от ряда факторов: от технического уровня производства, квалификации работников, качества и наличия в необходимом количестве материалов и т. д.

Между тем на каждом предприятии необходимо определить обобщающий показатель, позволяющий оценить эффективность работы предприятия в целом. В условиях рынка таким показателем служит *рентабельность*, которая позволяет соотнести полученную прибыль с издержками. Расчетную рентабельность ($Э_р$) вычисляют по следующей формуле:

$$Э_р = П: И \times 100\ \%,$$

где П – расчетная прибыль, т. е. прибыль, остающаяся в распоряжении предприятия; И – издержки, связанные с созданием и пополнением основных и оборотных средств.

Оценка функционирования самого аппарата управления должна осуществляться с учетом фактора времени, с точки зрения своевременности принятия и осуществления управленческих решений. Однако на практике фактор времени оценить довольно сложно, поэтому для оценки работы самого аппарата управления используют *показатель статистической эффективности управления* ($Э_у$), который рассчитывают по формуле

$$Э_у = П_б: З_у,$$

где $П_б$ – балансовая прибыль; $З_у$ – затраты на аппарат управления.

Чем выше уровень этого показателя, тем эффективнее считается работа аппарата управления.

Оценка эффективности деятельности службы управления персоналом как части аппарата управления осуществляется с учетом достигнутого уровня производительности труда, уровня рентабельности и статистической эффективности управления. Однако оценка эффективности проектов совершенствования системы управления заслуживает отдельного рассмотрения. При этом необходимо различать экономическую и социальную эффективность таких проектов.

16.4. Оценка экономической эффективности проектов совершенствования системы управления персоналом

Экономическая эффективность проектов мероприятий по научной организации труда и совершенствованию управления персоналом рассматривается и оценивается в нескольких аспектах:

1) финансовом – окупаемости вложенных средств;

2) производственном – укомплектованности кадрового состава;

3) косвенной эффективности – снижении текучести кадров и абсентеизма.

Финансовый аспект этой проблемы предполагает сопоставление затрат на осуществление проектов совершенствования управления персоналом с доходами, полученными в результате реализации этих проектов.

Одним из критериев финансовой эффективности является *годовой экономический эффект* от улучшения организации труда персонала ($Э_г$), который можно рассчитать по следующей формуле:

$$Э_г = (S_1 - S_2)V_г - E_н \times З_р,$$

где S_1 и S_2 – себестоимость единицы работы до и после внедрения мероприятий по научной организации труда соответственно; $V_г$ – годовой объем работ после внедрения в натуральном выражении; $E_н$ – нормативный коэффициент сравнительной экономической эффективности (обратный сроку окупаемости); $З_р$ – единовременные затраты, связанные с разработкой и внедрением мероприятий.

Кроме того, финансовый аспект эффективности проектов улучшения управления персоналом характеризует *экономия, достигнутая за счет изменения должностного состава* ($Э_д$). Эта экономия исчисляется по формуле

$$Э_д = Ф_1 - Ф_2,$$

где $Ф_1$ и $Ф_2$ – годовой фонд заработной платы до и после пересмотра должностной структуры соответственно.

Аналогично определяется *экономия, обеспеченная за счет более рационального использования технических средств*

(оргтехники, компьютеров и т. п.).

Перейдем теперь к рассмотрению *производственного аспекта*. Рекомендуется использовать методику укрупненного расчета экономической эффективности мероприятий по научной организации труда. *Интегральный показатель*, т. е. общая экономия, достигнутая за счет всех мероприятий по совершенствованию труда ($Э_{общ}$), может быть определен по следующей формуле:

$$Э_{общ} = Э_в + Э_д + Э_т – З_с,$$

где $Э_в$ – экономия, достигаемая за счет сокращения численности (высвобождения) работников; $Э_д$ – экономия, полученная за счет оптимизации должностной структуры работников; $Э_т$ – экономия, достигнутая за счет более рационального использования технических средств (оргтехники, компьютеров и т. п.); $З_с$ – сумма средств, затраченных на осуществление мероприятий по совершенствованию организации труда [43. С. 199–200].

Эффективность работы службы управления персоналом и мероприятий по научной организации труда с точки зрения укомплектованности кадрового состава оценивается количественно и качественно. Количественно – путем сопоставления фактической и плановой численности работников, а качественно – по соответствию профессионально-квалификационного уровня, профилю образования, практического опыта работников требованиям занимаемых рабочих мест.

Эффективность проектируемых мероприятий по улучшению управления персоналом может быть охарактеризована косвенно при помощи таких показателей, как текучесть кадров, уровень абсентеизма, производительность труда, показатели качества продукции, уровень производственного травматизма.

Важно также правильно определить *косвенную эффективность* проектов совершенствования системы управления персоналом.

Абсолютные масштабы текучести кадров измеряются количеством работников уволенных по собственному желанию за определенный период.

Коэффициент текучести кадров ($К_т$) вычисляют по следующей формуле:

$$К_т = Ч_{ув}: Ч_{ср},$$

где $Ч_{ув}$ – численность работников, уволенных по причинам, относимым к текучести; $Ч_{ср}$ – среднесписочная численность работников.

Служба управления персоналом может снизить уровень текучести с помощью проведения следующих мероприятий:

• улучшение организации труда;
• оздоровление условий труда;
• устранение неквалифицированных работников;
• организация продвижения кадров;
• совершенствование оплаты и стимулирования труда;
• специальные меры по адаптации молодых работников.

При анализе проблем текучести кадров важно определить ее мотивы.

Показатели текучести кадров взаимосвязаны с показателями *абсентеизма*, т. е. числом самовольных невыходов на работу. Стандартный расчет абсентеизма (А) осуществляется по следующей формуле:

$$А = N_{п}: Ч_{ср} \times N_{раб} \times 100\ \%,$$

где $N_{п}$ – число потерянных дней из-за отсутствия на работе; $Ч_{ср}$ – среднесписочная численность работников; $N_{раб}$ – число рабочих дней.

Часто работники проявляют высокий уровень абсентеизма, а вслед за этим возрастает текучесть кадров. С данными явлениями связано увеличение жалоб работников на условия труда, технику безопасности и т. п. Рост числа жалоб может стать сигналом для службы управления персоналом о необходимости проведения мероприятий с целью предупреждения текучести кадров и абсентеизма.

16.5. Оценка социальной эффективности проектов совершенствования системы управления персоналом

Социальная эффективность проектов проявляется в возможности достижения позитивных изменений в организации мероприятий с точки зрения условий деятельности персонала.

К числу позитивных относят следующие изменения:

• обеспечение надлежащего уровня жизни работников;

• создание условий для реализации и развития индивидуальных способностей сотрудников;

• повышение степени свободы и самостоятельности персонала;

• создание благоприятного психологического климата в коллективе;

• снижение уровня ущерба, наносимого здоровью работников.

Для проведения мероприятий, направленных на повышение социальной эффективности, необходимо проводить опросы работников, проясняющие их отношение к рабочему месту, системе поощрения, руководству, организации и инновациям.

Крайне важно также определить степень удовлетворенности сотрудников работой в данной организации и степень удовлетворенности деятельностью ее подразделений.

Социальная эффективность проектов совершенствования управления персоналом может быть измерена определенными экономическими показателями. Так, при оценке мероприятий по технике безопасности или просто для оценки социальной эффективности новой техники может быть вычислен *размер социального эффекта от внедрения новой техники* ($Э_с$) по формуле

$Эс = У_{зб1} – У_{зб2}$,

где $У_{зб1}$ и $У_{зб2}$ – уровень заболеваемости до внедрения и после внедрения новой техники соответственно.

Социальную эффективность характеризует и *показатель средних затрат на здоровье* ($З_{зд}$), который определяют по следующей формуле:

$З_{зд} = З_{общ} : Ч_{ср}$,

где $З_{общ}$ – общий размер выплат (затрат) на цели укрепления здоровья сотрудников; $Ч_{ср}$ – среднесписочная численность работников.

При комплексном подходе к оценке экономической и

социальной эффективности проектов улучшения функционирования системы управления персоналом возможны следующие варианты приоритетов.

1. Экономическая эффективность рассматривается как главное направление, а социальная эффективность – как ограничение.

2. Экономическая и социальная эффективность учитываются в единстве, и рассчитывается обобщающий показатель экономической и социальной эффективности, но такой показатель будет носить условный характер.

3. Вначале рассматривается социальная эффективность независимо от экономической, а далее среди отобранных социально эффективных вариантов определяется наиболее экономически выгодный [43. С. 204–205].

Реализация концепции социального партнерства на практике предполагает комплексный подход к оценке экономической и социальной эффективности проектов совершенствования системы управления персоналом. Причем оценка социальной эффективности приобретает все большее значение.

Контрольные вопросы

1. В чем состоит сущность понятия «экономическая эффективность» и в каких аспектах рассматривается экономическая эффективность управления персоналом?

2. Какие факторы влияют на экономическую эффективность, в том числе и на экономическую эффективность управления?

3. Каковы критерии экономической эффективности управления?

4. Какие показатели используются для оценки экономической эффективности?

5. Как оценивается экономическая эффективность проектов совершенствования управления персоналом?

6. Как определяется социальная эффективность проектов совершенствования управления персоналом?

Приложения

Приложение 1. Примерная анкета и тест для оценки претендента на вакантную должность

Ответьте на следующие вопросы:

ФИО…

Возраст…

Семейное положение…

Дети… Их возраст…

Ваше образование…

Опишите три последних места работы (название организации, ваша должность, ваши обязанности, срок работы, причина ухода):

1…

2…

3…

Адрес…

Телефон…

Дата… Подпись…

Анкета для поступающих

1. Я собираюсь правдиво ответить на вопросы анкеты:

Да / Нет

2. Сейчас мне просто необходимо устроиться на работу:

Да / Скорее да / Возможно да / 0 / Возможно нет / Скорее Нет / Нет

3. Я люблю работать с людьми:

Да / Скорее да / Возможно да / 0 / Возможно нет / Скорее Нет / Нет

4. Моя семья материально обеспечена:

Да / Скорее да / Возможно да / 0 / Возможно нет / Скорее Нет / Нет

5. С людьми работать:

Очень легко / Легко / Достаточно легко / Не очень легко / Тяжело / Очень тяжело

6. Я хочу зарабатывать как можно больше:

Да / Скорее да / Возможно да / 0 / Возможно нет / Скорее Нет / Нет

Внимательно прочитайте слова из списка качеств человека. В левый столбик впишите 10–20 слов из этого списка, которые означают положительные качества, присущие идеальному, с вашей точки зрения, работнику. В правый столбик запишите 10–20 слов, означающих отрицательные качества, которыми ваш идеал обладать не должен. Затем в левом и правом столбиках подчеркните те качества, которые, по вашему мнению, свойственны лично вам. Выполняя это задание, учитывайте не степень выраженности качества, а их наличие или отсутствие.

Список качеств человека

Аккуратность, активность, артистизм, веселость, вдумчивость, вспыльчивость, гибкость, гордость, грубость, жадность, жизнерадостность, заботливость, завистливость, замкнутость, застенчивость, злопамятность, искренность, изысканность, капризность, легковерие, медлительность, мечтательность, мнительность, мстительность, настойчивость, нежность, непринужденность, нервозность, нерешительность, несдержанность, неутомимость, обаяние, обидчивость, общительность, осторожность, отзывчивость, педантичность, подвижность, подозрительность, принципиальность, презрительность, радушие, развязность, разговорчивость, рассудительность, решительность, сдержанность, слабость, сообразительность, терпеливость, улыбчивость, упорство, уравновешенность, уступчивость, холодность, шарм, энергичность, энтузиазм.

Положительные качества…

Отрицательные качества…

Спасибо!

Дальше бланк заполняет менеджер по персоналу.

Приложение 2. Тесты на оценку интеллекта и комментарии к ним

Есть люди, которые умом создают себе сердце, другие – сердцем создают себе ум; последние успевают больше первых, потому что в чувстве гораздо больше разума, чем в разуме чувств.

П.Я. Чаадаев

…«Как я умен» или «я один умен»… это тайный смысл каждого слова, произносимого человеком.

В. Одоевский

Ассоциация, апперцепция, аффекты, побудительные причины, мышление, чувствование, волнение – все это суть мертвые механизмы, топография которых составляет ничтожное содержание науки о душе. Хотели обнаружить жизнь, а натолкнулись на орнаментику понятий. Душа пребывала тем, чем она и была: чем-то не укладывающимся ни в мысли, ни в представления, тайной, вечным становлением, чистым переживанием.

О. Шпенглер

Вас, конечно, интересует ваш интеллект? Чтобы ответить на этот вопрос, попытаемся начать с простого теста, предназначенного для определения способности логически мыслить. В нем есть правильные и неправильные ответы, поэтому отметьте в каждом вопросе один вариант ответа, который считаете правильным.

Тесты

1. «Лопата» так относится к «копать», как «нож»:

а) к острый;

б) резать;

в) точить.

2. «Усталый» относится так к «работа», как «гордый»:

а) к улыбка;

б) успех;

в) счастливый.

3. Какое из данных слов не подходит к двум остальным:

а) свеча;

б) луна;

в) лампа.

4. «Удивление» так относится к «необыкновенный», как «страх»:

а) к опасный;

б) беспокойный;

в) ужасный.

5. Какая из следующих дробей не подходит к двум остальным:

а) 3/7;

б) 3/9;

в) 3/11.

6. «Размер» так относится к «длина», как «нечестный»:

а) к тюрьма;

б) грешный;

в) укравший.

7. «АБ» так относится к «ГБ», как «СР»:

а) к ПО;

б) ОП;

в) ТУ.

8. «Лучше» относится к «наихудший», как «медленно»:

а) к скорый;

б) наилучший;

в) быстрейший.

9. Какое из следующих сочетаний знаков должно продолжить этот ряд: ХОООООХХОООХХХ?

а) ОХХХ;

б) ООХ;

в) ХООО.

10. Какое из следующих слов не подходит к двум остальным:

а) какой-либо;

б) несколько;

в) большая часть.

11. «Пламя» относится к «жара», как «роза»:

а) к шип;
б) красные лепестки;
в) запах.

12. Какое из следующих слов не подходит к двум остальным:
а) широкий;
б) зигзагообразный;
в) прямой.

13. «Скоро» относится к «никогда», как «близко»:
а) к нигде;
б) далеко;
в) прочь.

Ответы к тесту 1: 1б; 2б; 3б; 4в; 5б; 6в; 7б; 8в; 9б; 10а; 11в; 12а; 13а.

Обработка результатов. Подсчитайте число правильных ответов (за каждый по одному баллу).

Если их больше 8, то ваше мышление по преимуществу логическое. Вы быстро схватываете новые идеи, интенсивно обучаетесь. Живость и подвижность мышления сочетаются с умением легко делать правильные логические выводы. Вы способны абстрактно мыслить, выделять главное, обобщать факты, находить закономерности и переносить их на новый материал.

При числе баллов больше 10 можно предполагать у вас выраженные математические способности, склонность к занятиям техническим творчеством, например связанным с использованием компьютеров, способность к математическому анализу и вычислительной деятельности.

Если число баллов меньше 7, то ваше мышление по преимуществу интуитивное. Вы склонны к эмоциональным, а не логическим решениям, пробам и ошибкам, догадкам.

При числе баллов меньше 3 можно с достаточным основанием утверждать, что мышление скорее всего конкретное, образное, опирается на мысленные представления и чувственные впечатления, а не на логические правила.

Приложение 3. Комплексный тест для оценки профессиональной пригодности [19]

Представьте себе, что вы руководите каким-то подразделением. Ответьте «Да» или «Нет» на следующие вопросы.

1. Я не затрудняюсь уволить с работы даже очень обаятельного человека, с которым у меня прекрасные отношения, если тот работает по принципу «Третий сорт – не брак!».

2. В неопределенной ситуации я способен(а) остановиться на какой-то одной четкой цели и без колебаний идти к ней.

3. Я сумею наладить доброжелательные отношения с подчиненными и руководством.

4. Иногда полезно переходить к временной конфронтации во взаимоотношениях с администрацией и подчиненными.

5. Я регулярно пересматриваю цели моей деятельности.

6. Сейчас нецелесообразно учиться и приобретать специальность, лучше сосредоточиться на накоплении средств, чтобы развернуть дело.

7. Я умею воздействовать на людей так, чтобы они принимали мою логику и считали себя обязанными содействовать достижению моих целей.

8. Я редко поступаю вразрез с моими убеждениями.

9. Я настолько проникнут(а) желанием добиться успеха, что часто иду на временные лишения: скрепя сердцем, жертвую благополучной атмосферой в семье, общением с детьми, совместным отдыхом и т. п.

10. Я всегда экономлю время и силы, строго ограничивая поступающую информацию только самой необходимой.

11. Я считаю, если человек постоянно пересматривает и проверяет свои убеждения, то он их просто не имеет.

12. Я способен(на) поддерживать свое настроение покупкой каких-нибудь мелких, недорогих, но хороших вещей, чтобы пережить крупные неудачи или период длительного безденежья.

13. Я считаю, что в тех случаях, когда нет полной определенности ситуации, не стоит предпринимать решительные действия.

14. Я часто вынужден(а) жертвовать творческими интересами и замыслами, решая проблемы материального обеспечения и продвижения по службе.

15. Я способен(на) переходить к временной конфронтации и жестокому противостоянию в семье и с друзьями, чтобы в полной мере раскрыть свои возможности на работе.

16. Я постоянно заставляю себя поступать, как надо, а не так, как хочется.

17. Я настолько демократичен(на), что в общении с подчиненными просто не могу заставить себя сказать «я» вместо «мы».

18. Проблемы материального обеспечения всегда противоречат задачам сохранения благополучия в семье и получения удовольствия от жизни.

19. Мне мешают по-настоящему активно и плодотворно действовать в качестве менеджера общественная неразбериха и анархия.

20. Менеджеру надо быть готовым жертвовать своей духовной жизнью ради служебных дел.

21. Я лучше всего решаю проблемы, когда есть возможность уединиться и сосредоточиться.

22. Менеджер просто обязан высказать свое возмущение подчиненными, работа которых вызывает недовольство.

23. Я никогда не экономлю средства и время на приобретение максимально возможной информации, даже если не всегда представляю, зачем она мне может понадобиться.

24. Иногда я сталкиваюсь с совершенно равнозначными желаниями и, осознавая их несовместимость, все же ни одним не могу пожертвовать.

25. Я часто влияю на принятие решений коллегами, мне не подчиненными.

26. Планирование – это пережиток социалистической идеологии.

27. Я считаю, что лучше «выкладываться» на работе, которую знаешь, чем увлекаться новыми возможностями и идеями, где результат просчитан, но не гарантирован.

28. Иногда, даже осознав, какие желания борются во мне, я не могу выбрать удовлетворяющего меня решения.

29. Служебные дела требуют поступиться многими удовольствиями жизни.

30. Ответственные и рискованные ситуации вызывают у меня чувство вдохновения: прилив энергии, необычайную собранность, сосредоточенность и ясность мысли, легкость и точность действий.

Обработка результатов. За каждый положительный ответ в вопросах 1, 2, 3, 4, 5, 7, 8, 23, 25, 30 и отрицательный в остальных вопросах засчитывается по одному баллу.

Если сумма баллов **9**, то вам лучше отказаться от идеи стать менеджером.

При **10–21** баллах ваше желание стать менеджером в большей степени продиктовано рекламой и модой, чем внутренними побуждениями, но если ваше намерение твердо, то для того, чтобы стать хорошим менеджером, вам потребуется существенная социально-психологическая подготовка.

Если сумма баллов **22–26**, то вы на правильном пути и скорее всего точно определили свое призвание.

Если результат **26 баллов,** то вы прирожденный менеджер. Разумеется, учиться и совершенствоваться в условиях конкуренции всегда необходимо.

Приложение 4. Опросник Томаса

1. а)иногда я предоставляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса;

б) чем обсуждать то, в чем мы расходимся, я стараюсь обратить внимание на то, с чем мы оба согласны.

2. а) я стараюсь найти компромиссное решение;

б) я пытаюсь уладить дело с учетом всех интересов другого и моих собственных.

3. а) обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего;

б) я стремлюсь успокоить другого и, главным образом, сохранить наши отношения.

4. а) я стараюсь найти компромиссное решение;

б) иногда я жертвую собственными интересами ради интересов другого человека.

5. а) улаживая спорную ситуацию, я все время стараюсь найти поддержку другого;

б) я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.

6. а) я пытаюсь избежать возникновения неприятностей для себя;

б) я стараюсь добиться своего.

7. а) я стараюсь отложить решение спорного вопроса с тем, чтобы со временем решить его окончательно;

б) я считаю возможным в чем-либо уступить, чтобы добиться своего.

8. а) обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего;

б) я первым делом стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы.

9. а) думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникающих разногласий;

б) я предпринимаю усилия, чтобы добиться своего.

10. а) я твердо стремлюсь достичь своего;

б) я пытаюсь найти компромиссное решение.

11. а) первым делом я стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы;

б) я стараюсь успокоить другого и, главным образом, сохранить наши отношения.

12. а) зачастую я избегаю занимать позицию, которая может вызвать споры;

б) я даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если он также идет навстречу мне.

13. а) я предлагаю среднюю позицию;

б) я настаиваю, чтобы все было по-моему.

14. а) я сообщаю другому свою точку зрения и спрашиваю о его взглядах;

б) я пытаюсь показать другому логику и преимущества моих взглядов.

15. а) я стараюсь успокоить другого и, главным образом, сохранить наши отношения;

б) я стремлюсь сделать все необходимое, чтобы избежать напряженности.

16. а) я стараюсь не задеть чувств другого;

б) я пытаюсь убедить другого в преимуществах моей позиции.

17. а) обычно я настойчиво стараюсь добиться своего;

б) я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.

18. а) если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем;

б) я даю другому возможность в чем-то остаться при своем мнении, если он также идет мне навстречу.

19. а) первым делом я стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы;

б) я стремлюсь отложить решение спорного вопроса с тем, чтобы со временем решить его окончательно.

20. а) я пытаюсь немедленно преодолеть наши разногласия;

б) я стараюсь найти наилучшее сочетание выгод и потерь для нас обоих.

21. а) ведя переговоры, я стремлюсь быть внимательным к желаниям другого;

б) я всегда склоняюсь к прямому обсуждению проблемы.

22. а) я пытаюсь найти позицию, находящуюся посередине между моей позицией и точкой зрения другого человека;

б) я отстаиваю свои желания.

23. а) как правило, я озабочен тем, чтобы удовлетворить желание каждого из нас;

б) иногда я предоставляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.

24. а) если позиция другого кажется ему очень важной, я стараюсь пойти навстречу его желаниям;

б) я стараюсь убедить другого прийти к компромиссам.

25. а) я пытаюсь показать другому логику и преимущества моих взглядов;

б) ведя переговоры, я стремлюсь быть внимательным к желаниям другого.

26. а) я предлагаю среднюю позицию;

б) я обычно озабочен тем, чтобы удовлетворить желание

каждого из нас.

27. а) зачастую я избегаю позиции, которая может вызвать споры;

б) если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.

28. а) обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего;

б) улаживая ситуацию, я часто стремлюсь найти поддержку у другого.

29. а) я предлагаю среднюю позицию;

б) не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникающих разногласий.

30. а) я стараюсь не задеть чувств другого;

б) я всегда занимаю такую позицию в споре, чтобы мы совместно с заинтересованным человеком могли добиться успеха.

Ключ к опроснику Томаса представляет собой перечни ответов, которые соответствуют пяти тактикам поведения в конфликтах. Противоборство: 3а; 6б; 8а; 9б; 10а; 13б; 14б; 16б; 17а; 22б; 25а; 28а. Сотрудничество: 2б; 5а; 8б; 14а; 19а; 20а; 21б; 23а; 26б; 28б; 30б. Компромисс: 2а; 4а; 10б; 13а; 18б; 20б; 22а; 24б; 29а. Избегание: 1а; 5б; 7а; 12а; 15б; 17б; 19б; 21а; 23б; 27а; 29б. Уступка: 1б; 3б; 4а; 11б; 15а; 16а; 18а; 24а; 25б; 26а; 27б; 30а.

Обработка результатов. По результатам тестирования подсчитывается число ответов тестируемого, которые совпадают с ключом по каждой из пяти тактик, и наносится на график (рис. П1).

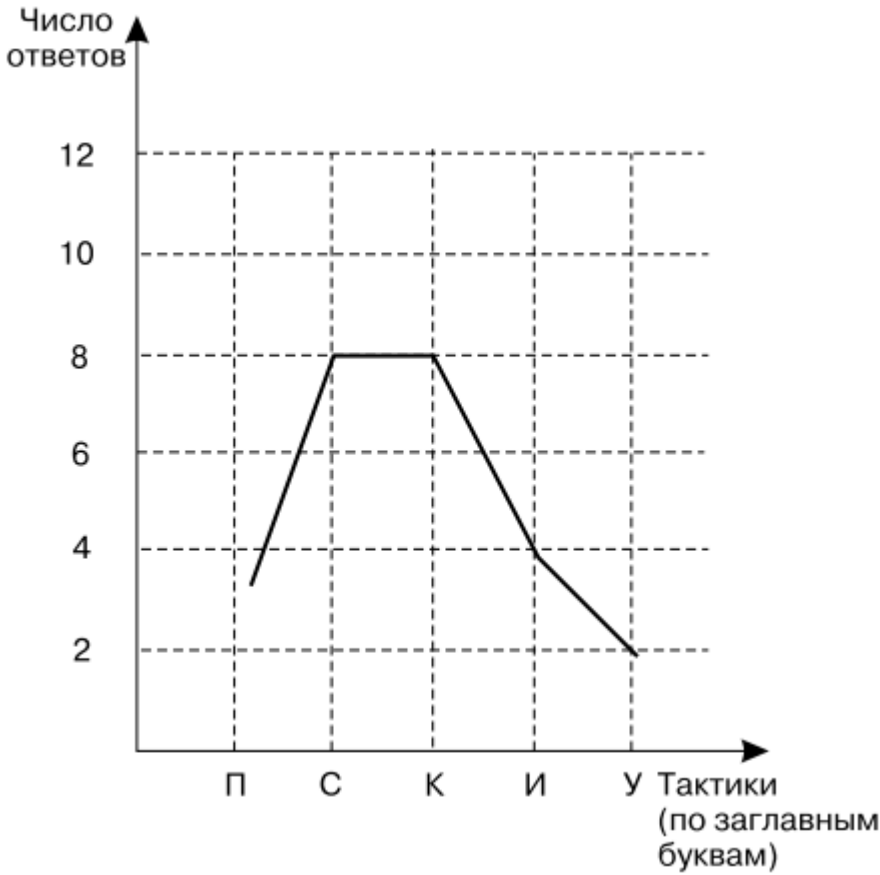

Рис. П1. Графическое представление стиля поведения

На горизонтальную ось графика наносят условные точки, соответствующие пяти тактикам, на вертикальную – число ответов, соответствующих каждой тактике, указанной на горизонтальной оси.

Полученный график характеризует стиль поведения тестируемого в конфликтных ситуациях. Представление стиля поведения в виде графика облегчает сравнение особенностей тестируемых из какой-то одной конфликтующей группы.

На графике нанесен следующий вариант стиля поведения: П – 2, С – 8, К – 8, И – 4, У – 2.

Приложение 5. Дифференциально-диагностический опросник

Методика предназначена для отбора на различные типы профессий в соответствии с классификацией типов профессий Е.А. Климова. Ее можно использовать при профориентации подростков и взрослых.

Инструкция. Опросник предполагает ответ на следующий вопрос: «Предположим, что после соответствующего обучения вы сможете выполнить любую работу. Но если бы вам пришлось выбирать только из двух предлагаемых возможностей, что бы вы предпочли?».

Испытуемый должен в каждой из 20 пар предлагаемых видов деятельности выбрать только один вид и в соответствующей клетке листа ответов поставить знак «+».

Опросник

1а. Ухаживать за животными	или	1б. Обслуживать машины, приборы (следить, регулировать)
2а. Помогать больным	или	2б. Составлять таблицы, схемы, программы для вычислительных машин
3а. Следить за качеством книжных иллюстраций, плакатов, художественных открыток, грампластинок	или	3б. Следить за состоянием, развитием растений
4а. Обрабатывать материалы (дерево, ткань, металл, пластмассу и т.п.)	или	4б. Доводить товары до потребителя, рекламировать, продавать
5а. Обсуждать научно-популярные книги, статьи	или	5б. Обсуждать художественные книги (или пьесы, концерты)
6а. Выращивать молодняк (животных какой-либо породы)	или	6б. Тренировать товарищей (или младших) в выполнении каких-либо действий (трудовых, учебных, спортивных)
7а. Копировать рисунки, изображения (или настраивать музыкальные инструменты)	или	7б. Управлять каким-либо грузовым (подъемным или транспортным) средством — подъемным краном, трактором, тепловозом и др.

8а. Сообщать, разъяснять людям нужные им сведения (в справочном бюро, на экскурсии и т.д.)	или	8б. Оформлять выставки, витрины (или участвовать в подготовке пьес, концертов)
9а. Ремонтировать вещи, изделия (одежду/технику), жилище	или	9б. Искать и исправлять ошибки в текстах, таблицах, рисунках
10а. Лечить животных	или	10б. Выполнять вычисления, расчеты
11а. Выводить новые сорта растений	или	11б. Конструировать, проектировать новые виды промышленных изделий (машины, одежду, дома, продукты питания и т.п.)
12а. Разбирать споры, ссоры между людьми, убеждать, разъяснять, наказывать, поощрять	или	12б. Разбираться в чертежах, схемах, таблицах (проверять, уточнять, приводить в порядок)
13а. Наблюдать, изучать работу кружков художественной самодеятельности	или	13б. Наблюдать, изучать жизнь микробов
14а. Обслуживать, налаживать медицинские приборы, аппараты	или	14б. Оказывать людям медицинскую помощь при ранениях, ушибах, ожогах и т.п.
15а. Составлять точные описания-отчеты о наблюдаемых явлениях, событиях, измеряемых объектах и др.	или	15б. Художественно описывать, изображать события (наблюдаемые и представляемые)
16а. Делать лабораторные анализы в больнице	или	16б. Принимать, осматривать больных, беседовать с ними, назначать лечение
17а. Красить или расписывать стены помещений, поверхность изделий	или	17б. Осуществлять монтаж или сборку машин, приборов
18а. Организовать культпоходы сверстников или младших в театры, музеи, туристические походы, на экскурсии и т.п.	или	18б. Играть на сцене, принимать участие в концертах
19а. Изготовлять по чертежам детали, изделия (машины, одежду), строить здания	или	19б. Заниматься черчением, копировать чертежи, карты
20а. Вести борьбу с болезнями растений, вредителями леса, сада	или	20б. Работать на клавишных машинах (пишущей машинке, телетайпе, наборной машине и др.)

Ниже приведен лист ответов.

Лист ответов

Человек — природа	Человек — техника	Человек — человек	Человек — знак	Человек — художественный образ
1а	1б	2а	2б	3а
3б	4а	4б	5а	5б
6а	—	6б	—	7а
—	7б	8а	—	8б
—	9а	—	9б	—
10а	—	—	10б	—
11а	11б	12а	12б	13а
13б	14а	14б	15а	15б
16а	—	16б	—	17а
—	17б	18а	—	18б
—	19а	—	19б	—
20а	—	—	20б	—
—	—	—	—	—

Лист ответов сделан таким образом, чтобы можно было подсчитать число знаков «+» в каждом из пяти столбцов. Каждый из столбцов соответствует определенному типу профессий. Испытуемому рекомендуется выбрать тот тип профессий, который получил максимальное число знаков «+». По столбцам листа ответов приведены следующие типы профессий:

1) «человек – природа» – все профессии, связанные с растениеводством, животноводством и лесным хозяйством;

2) «человек – техника» – все технические профессии;

3) «человек – человек» – все профессии, связанные с обслуживанием людей, общением;

4) «человек – знак» – все профессии, связанные с обсчетами, цифровыми и буквенными знаками, в том числе и музыкальные специальности;

5) «человек – художественный образ» – все творческие специальности.

Время обследования не ограничивается, хотя испытуемого следует предупредить о том, что над вопросами не следует долго задумываться, и обычно на выполнение задания требуется 20–30 минут.

Возможно использование методики индивидуально и в группе. Экспериментатор может зачитывать вопросы группе испытуемых, но в этом случае ограничивается время ответа. Такой способ применяется, когда экспериментатор должен работать в ограниченном временном интервале.

Приложение 6. Тест Мюнстерберга

Среди буквенного текста имеются слова. Задача испытуемого, как можно быстрее считывая текст, подчеркнуть эти слова. Время тестирования – две минуты.

ФЭЛКСОЛНЦЕРМУДЕРАЙТГЩКУНОВОСТЬВТФФАКТЦЕМВАЮ
БЛЦЭКЗАМЕНУКЪЕПРОКУРОРКАРТЕОРИЯДЛПБИЗНЕСТФКНГ
КЩАМАРКЕТИНГПМТДАТАХРКДОЧИСЛОТЩЦОСЛЕДСТВИЕРЕБ
ОУКЛАБОРАТОРИЯЦДЕАРФУПЕНЬЦЩФРЕМКЛЯКСАКРМУЬДР
ФЦНОСЛОВОНРЩЪАРДЕНЬГИЬКЦЩЪЬСТУЛФПЛЬТОЩКРБЮН
РТДОВНИМАНИЕХИЩЬСТОЛПТХМУТАРЕЛКАЯСМУКУСТРПКЩ
БФЩОБЩЕНИЕЯАОТВРВЕТЕРБФРКЦКУРИЦАСЯПТУЦЩБФИЭХШ
КВЦОНОСЯФТМКЦЛУППОЛЕТКЦШЩПУТУХТАКЛЬПЕСНЯЖКФ
ШЯФЦКАЧКЛИКЖДФМОБАНКДШЖЬКОНЬДПЖКТОЧКАПФЦК

Оценивается количество выделенных слов и число ошибок (пропущенные и неправильно выделенные слова). В тексте «спрятано» 33 слова. Испытуемый должен их найти за две минуты.

Тест на определение кратковременной памяти

Испытуемый должен запомнить, а затем воспроизвести максимальное количество чисел из предъявляемой ему таблицы. Максимальное количество информации, которое может храниться в кратковременной (оперативной) памяти, – 10 единиц материала, средний уровень составляет 6–7 единиц.

15	39	87	23
94	65	79	46
83	19	94	52

Приложение 7. Тест по оценке темперамента

Ответьте «Да» или «Нет» на следующие вопросы.

1. Часто ли вы испытываете тягу к новым впечатлениям, к тому, чтобы встряхнуться, испытать возбуждение?

2. Легко ли вы отвлекаетесь от своих забот?

3. Обычно вы поступаете и говорите быстро, не раздумывая?

4. Любите ли вы рискованные поступки?

5. Любите ли вы часто бывать в компаниях?

6. Если на вас накричат, вы отвечаете мгновенно?

7. Способны ли вы дать волю своим чувствам и вовсю повеселиться в компании?

8. Вы человек живой и подвижный?

9. Нравится ли вам работа, которая требует длительного внимания и большой сосредоточенности?

10. Можете ли вы быстро выразить свои мысли словами?

11. Долго ли вы размышляете перед тем, как что-либо предпринять?

12. Испытываете ли вы трудности только от того, что надо быстро действовать и отвечать?

13. Предпочитаете ли вы чтение книг наедине общению с людьми?

14. Предпочитаете ли вы иметь меньше друзей, но зато более близких вам?

15. Вы больше молчите, когда находитесь в обществе других людей?

16. Если вы хотите что-то узнать, вам легче искать нужные сведения в книгах, чем расспрашивать людей?

17. Вам неприятно находиться в обществе, где подшучивают друг над другом, считая это проявлением дружеского отношения?

18. Свойственна ли вам медлительность в движениях?

19. Вы считаете, что трудно получить настоящее удовольствие от вечеринки?

20. Верно ли, что вы так любите поговорить, что никогда не упускаете случая побеседовать с незнакомым человеком?

21. Вы бы почувствовали себя очень несчастным, если бы длительное время были лишены возможности активно общаться с людьми?

22. Можете ли вы сказать, что являетесь весьма уверенным в себе человеком?

23. Легко ли вам внести оживление в довольно скучную

компанию?

24. Любите ли вы подшучивать над другими?

Обработка результатов. Подсчитайте число положительных ответов в вопросах 1—10, 20–24 (за каждый положительный ответ – один балл) и отрицательные ответы на вопросы 11–19 (за каждый отрицательный ответ – один балл). Если общая сумма не превышает 12, то тестируемому свойственна интроверсия, если сумма в пределах 13–24, то тестируемому более свойственна экстраверсия.

Приложение 8. Управленческие ситуации

Ситуация: собеседование

Елизавета Михайловна

Елизавета Михайловна Зайцева – опытный аудитор. Ей 42 года. Она окончила два университета. В 1986 г. Елизавета Михайловна получила диплом финансиста, а в 1998 г. – диплом юриста. Главное место в ее жизни занимает работа. Уже 5 лет она проработала в должности аудитора в аудиторской фирме «Альфа», в которую поступила вскоре после гибели ее мужа в автомобильной катастрофе.

Детей у нее не было, а с мужем были прекрасные отношения. Поэтому неожиданная потеря любимого человека стала для нее настоящей трагедией. Она осунулась, постарела. Жизнь утратила для нее смысл. Чтобы как-то отвлечься от мрачных мыслей она погрузилась в работу и преуспела на аудиторском поприще. С работой она успешно справлялась и была на хорошем счету у руководства фирмы.

Чтобы как-то заполнить свободное время, Елизавета Михайловна начала работу над кандидатской диссертацией и почти закончила ее.

Однако в последнее время ее здоровье резко ухудшилось. Она пережила инфаркт. Ездить на работу в фирму «Альфа» становилось тяжело. Дорога на общественном транспорте занимала почти два часа в один конец. А за руль автомобиля она не могла заставить себя сесть после гибели мужа.

Пришлось искать работу поближе к дому. На днях она узнала о том, что буквально в двух километрах от ее дома открывается новая аудиторская фирма «Бета», которая набирает сотрудников.

Елизавета Михайловна направила по факсу резюме в фирму «Бета» и получила приглашение на собеседование. В ночь перед собеседованием она плохо спала, продумывала различные варианты вопросов и возможные ответы на них.

Утром, одевшись в строгий черный костюм и безукоризненно чистую блузку, Елизавета Михайловна взяла с собой список собственных научных работ и направилась на собеседование. Она пешком дошла до фирмы «Бета» и точно в назначенный час постучала в дверь кабинета № 4, в котором должно было проходить собеседование. Каково же было ее удивление, когда вместо коллег аудиторов перед ней предстала развязная девица в пестром свитере и потрепанных джинсах с сигаретой в руках.

Марина

«Входите», – бойко проговорила Марина, молодой психолог, осуществляющий отбор персонала в аудиторскую фирму «Бета». Марине 23 года. Она никогда не отличалась усидчивостью. Дискотеки, вечеринки и КВН занимали ее в студенческие годы куда больше, чем занятия в университете. Марина еле-еле «на тройки» окончила частный университет и получила диплом психолога. Спасибо, бойфренд Борис помог устроиться в фирму «Бета» к своему дяде – директору.

Однако при всех своих недостатках Марина обладала одним достоинством – она умела произвести впечатление, «пустить пыль в глаза». Она очень любила использовать проектные тесты. «Нарисуйте дерево» или «Дополните рисунки», – многозначительно говорила она. В ее распоряжении имелись также популярные психологические опросники MMPI, 16 факторный личностный опросник Cattell, цветовой тест Люшера. Такие тесты хорошо известны специалистам, они валидны, надежны, информативны. Единственный их «недостаток» – они должны использоваться строго по назначению, т. е. в клинических условиях. В случае использования подобных тестов при отборе кандидатов или уже работающих сотрудников у кадровой службы может оказаться масса избыточной и ненужной для реального управления информации. Но все это мало интересовало Марину, главное – она выглядела «современным психологом».

Побеседовали

Елизавета Михайловна растерялась. Но Марина быстро овладела ситуацией. «Что здесь надо этой старой мымре», – подумала она, а вслух произнесла: «Покажите ваше резюме».

Быстро просмотрев резюме и не глядя больше на собеседницу, Марина задала первый вопрос:

– А почему это вы собираетесь уходить из такой известной фирмы?

– Мне очень далеко ездить, – был ответ.

– А вы что же, не знали, когда туда приходили, что вам так далеко ездить? – не унималась Марина.

На этот вопрос Елизавета Михайловна, готовившаяся к беседе по профессиональным вопросам, не нашла ответа.

– А зачем вам второе высшее образование? – задала вопрос «по существу» Марина.

– А вы – аудитор? – в свою очередь спросила Елизавета

Михайловна.

– Нет, – ответила Марина.

– Вот поэтому вы мне и задаете этот вопрос. Аудиторы знают, зачем им нужно и юридическое образование. Позвольте мне поговорить с аудиторами вашей компании, – попросила Елизавета Михайловна.

– Ну, нарисуйте сначала неизвестное животное, – не сдавалась Марина и протянула Елизавете Михайловне бумагу и карандаш.

Елизавета Михайловна рассеяно оглянулась и с изумлением увидела, что над «неизвестным животным» уже «пыхтят» двое немолодых мужчин в дальнем углу комнаты.

– А в мешках вам попрыгать не нужно? – спросила Елизавета Михайловна и вышла из комнаты.

Вопросы для анализа ситуации

1. Почему не получилось собеседование?
2. Как можно охарактеризовать героинь?
3. Какие ошибки допустила Марина?
4. К каким последствиям приведет такой отбор?

Ситуация: «Хотели – как лучше, а получилось – как всегда»

Не так давно ателье «Кокетка» отпраздновало свое 10-летие. Успехи организации были достаточно скромны, ателье стабильно выполняло план, установленный дирекцией, но вот роста не наблюдалось уже давно. Да и конкуренты в последнее время стали теснить это ателье на рынке швейных услуг. Но, несмотря на это, продукция ателье «Кокетка» отличалась наивысшим качеством и благодаря этому почти всегда находила спрос. В ателье был один цех, в котором под руководством бригадира трудились пять швей. Каждая выполняла норму – по 20 пальто за месяц, и получала стабильную заработную плату в размере 8000 руб. Таким образом «Кокетка» всегда стабильно держалась на плаву, но не развивалась, так как призывы дирекции превысить нормы не вызвали энтузиазма у персонала, несмотря на то что почти каждая швея справлялась с заданием быстрее установленного срока. А дирекция ателье, в свою очередь, не считала нужным разработать программу мотивации персонала.

Но вот в цех назначили нового бригадира: предприимчивую Татьяну Ивановну, которая была переполнена идеями улучшения

работы вверенного ей подразделения.

Татьяна Ивановна за свою жизнь сменила не одно место работы. Она работала на шоколадной фабрике, в столовой, аптеке и вот теперь пришла в ателье. На любом месте Татьяна Ивановна быстро продвигалась по служебной лестнице благодаря своему напористому характеру и находчивости. Но дальше бригадира ей продвинуться не удалось, да и долго на одном месте она не задерживалась.

В ателье, как уже отмечалось, работали пять швей.

Евгения Викторовна – ветеран предприятия. Ей 54 года, и она работала в ателье с момента его открытия. Свою работу выполняла достаточно медленно, так как новомодным методикам предпочитала старые методы шитья, но норму всегда выполняла, хотя иногда и с большим трудом. Евгения Викторовна являлась неформальным лидером, именно благодаря ей в коллективе установился хороший психологический климат. Для своих коллег она была и матерью, и подругой. Евгения Викторовна также всегда находилась в доверительных отношениях с начальством.

Олеся – 37 лет. Работает в ателье 3 года, очень любит свою работу, к любому заданию подходит творчески, с большим удовольствием ездит на любые курсы по повышению квалификации и интересуется современными методиками пошива одежды. Работает быстро, норму выполняет легко, задолго до окончания месяца, но дополнительную работу не берет.

Анжелика – 32 года. Одна воспитывает ребенка, поэтому часто уходит с работы раньше положенного времени, да и опаздывает нередко, но норму тоже выполняет всегда раньше срока. Работа в ателье полностью устраивает ее, пошив одежды дается ей легко, да и время свободное остается, и можно найти заработок на стороне.

Светлана – 28 лет. Относится к такому типу людей, у которых все зависит от настроения (или, говоря научным языком, имеет циклоидный тип характера). Когда у Светы хорошее настроение, то и работа кипит. Но если плохое… Однако в коллективе создана хорошая атмосфера, поэтому и плохих дней бывает не так уж много.

Полина – 20 лет. Недавно пришла работать в ателье, сразу же после окончания колледжа. Свою работу выполняет качественно, но в связи с отсутствием опыта работает медленно и норму выполняет с большим трудом.

Татьяна Ивановна, видя необходимость изменений в организации, решила внедрить новую систему оценки персонала. Каждой швее после каждого месяца за работу будет присвоено определенное число баллов:

1 балл – 15–19 изделий в месяц, заработная плата – 4000 руб.;

2 балла – 20–25 изделий в месяц, заработная плата – 6000 руб.;

3 балла – 26–30 изделий в месяц, заработная плата – 8000 руб.;

4 балла – более 30 изделий в месяц, заработная плата – 10 000 руб.

Никто из сотрудниц не воспринял нововведения с большим энтузиазмом, но и спорить никто особо не стал, так как дирекция, воодушевленная перспективой дальнейшего развития ателье, полностью поддержала Татьяну Ивановну. С самого первого дня, как только изменения вступили в силу, психологический климат в коллективе резко ухудшился, женщины почти перестали разговаривать друг с другом. У каждой швеи тут же возникали конфликты с Татьяной Ивановной, которая ужесточила контроль за подчиненными. Отныне никого не отпускали с работы раньше и все опоздания строго фиксировались.

Так прошел месяц, в конце которого оказалось, что объем продукции превысил обычную норму совсем не намного.

Евгения Викторовна выполнила свою обычную норму – 20 пальто и получила 2 балла и соответственно заработную плату 6000 руб. (вместо 8000 руб.).

Олеся – 32 пальто – 4 балла – 10 000 руб.

Анжелика – 16 пальто – 1 балл – 4000 руб.

Светлана – 18 пальто – 1 балл – 4000 руб.

Полина – 17 пальто – 1 балл – 4000 руб.

При этом Евгения Викторовна, Анжелика и Светлана перестали общаться с Татьяной Ивановной и предупредили дирекцию о том, что они уволятся, если инновации Татьяны Ивановны не будут отменены.

Кроме того, дирекцию ателье ждал еще один неприятный сюрприз. Фирма *N*, которая постоянно сотрудничала с ателье, отказалась от крупной партии товара, объяснив свое решение плохим качеством одежды.

Вопросы для анализа ситуации

1. К какому типу относится этот конфликт?

2. Каким образом можно сформулировать проблему ситуации?

3. Действительно ли ателье были необходимы инновации?

4. Почему у сотрудниц возникали трения с Татьяной

Ивановной?

5. Почему изменения были неэффективными?

6. Каковы альтернативные варианты выхода из сложившейся ситуации?

7. Какой вариант, по вашему мнению, выберет дирекция ателье?

Словарь терминов

Автократичный стиль управления – руководство, основанное на концентрации функций управления единоначальником, который обычно сам принимает решения, плотно руководит работой и имеет достаточную власть, чтобы навязывать свою волю подчиненным.

Авторитет руководителя – определенный уровень личного статуса менеджера в системе межличностных отношений.

Адаптация личности – привыкание. Различаются трудовая и социальная адаптации. Трудовая адаптация – привыкание человека к новым условиям работы. Социальная адаптация – утверждение личности в коллективе.

Биосоциальная природа личности – взгляд на человека как на биологическое и социальное существо. При этом социальное начало доминирует, подчиняя себе биологическое.

Бихевиористские концепции управления – поведенческие аспекты, охватывающие взаимоотношения менеджера и персонала, организация личной работы руководителя и требования, предъявляемые к менеджеру.

Вертикальное разделение управленческого труда – выделение уровней управления.

Власть – возможность влиять на поведение людей.

Власть в организации – право менеджера использовать определенные ресурсы организации и направлять усилия ее сотрудников на выполнение конкретных задач.

Власть, основанная на вознаграждении, – влияние, базирующееся на ожидании подчиненным вознаграждения от руководителя.

Власть, основанная на принуждении, – влияние, основанное на страхе наказания.

Влияние – способность изменять поведение окружающих людей или ход процессов.

Вознаграждение – все то, что человек считает ценным для себя.

Гигиенические факторы (согласно теории Ф. Герцберга) – факторы, находящиеся в среде, окружающей деятельность человека. Их отсутствие вызывает неудовлетворенность работой.

Горизонтальное разделение труда – разделение труда по функциям; проявляется в создании функциональных служб и

подразделений в организации.

Группа – два человека и более, взаимодействующие таким образом, что каждое лицо оказывает влияние на других и одновременно находится под их влиянием.

Делегирование полномочий – передача задач и прав лицу, которое принимает на себя ответственность за решение этих задач.

Демократичный стиль управления – руководство, основанное на доверии к подчиненным, привлечении их к принятию решений и их выполнению. Демократичный руководитель стремится создать нормальный психологический климат в коллективе с тем, чтобы каждый работник мог максимально использовать свой интеллектуальный потенциал для достижения целей организации.

Должностные инструкции – краткое изложение основных задач, полномочий и квалификационных требований, адресованных исполнителю конкретной должности.

Единомыслие (групповое) – тенденция подавления отдельной личностью своих действительных взглядов, чтобы не нарушать гармонии группы.

Единоначалие – передача всех административных полномочий одному руководителю и ответственность всех подчиненных только перед ним.

Законная власть – влияние, основанное на традиции.

Закономерности функционирования социальных систем управления – объективно существующие, систематически повторяющиеся, существенные взаимосвязи между различными элементами и явлениями в процессе управления.

Иерархия потребностей – подразделение потребностей людей на пять групп по пирамиде А. Маслоу (физиологические потребности, потребность в защищенности, потребность в принадлежности, потребность в уважении и потребность в самовыражении).

Интуиция – способность достижения истины путем непосредственного ее усмотрения без обоснования с помощью доказательств.

Кадры управления – работники, профессионально участвующие в управлении и составляющие аппарат управления.

Квалификационная характеристика – краткое изложение

основных задач, прав, обязанностей и навыков, которые должны быть присущи исполнителю определенной должности.

Контроль – одна из основных функций управления и важнейший элемент логики управления, который предполагает проверку реализации программы действий.

Конфликт – отсутствие согласия между двумя и более сторонами («столкновение»).

Лидер – человек, эффективно осуществляющий руководство группой.

Лидерство – искусство влиять на людей с тем, чтобы они по доброй воле стремились к достижению целей, не являющихся личными (например, цели подразделения, организации и т. п.).

Линейная структура управления – система организации аппарата управления, предполагающая, что во главе каждого подразделения стоит руководитель-единоначальник, осуществляющий управление подчиненными ему работниками и сосредоточивающий в своих руках все функции управления. Эта структура управления базируется на вертикальном разделении труда и предполагает использование связей между уровнями управления только через руководителя.

Личность – человек как субъект отношений и сознательной деятельности.

Метод управления – способ воздействия субъекта управления на управляемый объект. Различаются экономические, организационно-распорядительные и социально-психологические методы управления.

Метод экспертных оценок – метод оптимизации управленческих решений, основанный на рекомендациях высококвалифицированных специалистов (экспертов).

Мотивация – процесс, побуждающий человека к действию для достижения личных целей и (или) целей организации.

Неформальная группа – группа людей, добровольно объединяющихся на основе общности интересов и целей.

Неформальный лидер – руководитель неформальной группы, получивший свой социальный статус не от администрации, а от группы.

Обратная связь – информация, поступающая от объекта к субъекту управления об исполнении команды и состоянии объекта и окружающей среды после исполнения команды.

Объект управления – то, чем управляют (предприятие,

подразделение, группа людей).

Окружающая среда – все то, что окружает систему управления (поставщики, покупатели, конкуренты и т. д.).

Операция (управленческая) – законченное действие в управлении.

Организационная культура фирмы – совокупность норм и ценностей, выработанных и разделяемых коллективом в целях внутренней интеграции и адаптации к внешней среде.

Организация – группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения определенных целей или цели.

Персонал – все работники организации, не занятые в аппарате управления.

Полномочия – право менеджера использовать определенные ресурсы организации и направлять усилия ее сотрудников на решение конкретных задач.

Предварительный контроль – необходимый вид контроля, осуществляемый до начала работы. На этой стадии происходят оценка плана, разработка правил работы, определение режима работы и т. д.

Предвидение – исходный пункт логической схемы управления, предполагающий четкое представление о желаемом состоянии системы управления и подготавливающий это состояние.

Признаки трудового коллектива – осуществление совместной трудовой деятельности, общность целей, взаимопомощь, наличие организационной структуры, дисциплина, выполнение экономических, управленческих и социальных функций.

Процедура (управленческая) – система операций, приводящих к решению управленческих задач.

Прямая связь – команда, поступающая от субъекта к объекту управления.

Психологический климат – атмосфера, которая создается в коллективе, психологический настрой.

Решение – выбор цели на основе рассмотрения альтернативных вариантов и результат управленческого труда.

«Решетка менеджмента» – графическое изображение стиля управления в зависимости от полноты учета интересов личности, коллектива и организации.

Система управления – единство субъекта и объекта

управления и вся совокупность прямых и обратных связей между ними. Система обладает, как правило, новыми свойствами, которые отсутствуют у образующих ее элементов.

Социальный статус – позиция личности в организации. Основные характеристики социального статуса: престиж, власть, полномочия, вознаграждения.

Способности – индивидуально-психологические свойства личности, обеспечивающие быстрое приобретение, закрепление и эффективное использование на практике знаний, умений и навыков.

Стиль управления – привычная манера поведения руководителя по отношению к подчиненным для оказания на них влияния, побуждающая к достижению целей организации.

Темперамент – сочетание устойчивых психических свойств, определяющих динамику деятельности человека.

Теория потребностей Мак-Клелланда – теория, согласно которой поведение человека мотивируют три потребности: власть, успех и причастность.

Трудовой коллектив – все категории сотрудников организации (предприятия), работающих по найму.

Управление – процесс предвидения, планирования и организации, мотивации, контроля и анализа, необходимый для оптимального достижения целей организации.

Уровень управления – ступень в иерархической системе, обусловленная вертикальным разделением управленческого труда.

Формальная группа – группа, созданная по воле администрации для выполнения определенных функций.

Функции управления – виды деятельности, с помощью которых управляющая система воздействует на объект управления.

Характер – совокупность основных психических свойств человека, проявляющихся в его поведении.

Харизма – влияние, основанное на обаянии личности руководителя.

Цель – идеальный мысленный образ результата деятельности (цель управления – желаемое состояние системы управления).

Централизация – условие, при котором право принятия основополагающих решений принадлежит высшим уровням

управления.

Центростремительное продвижение – приближение работника к руководящему ядру организации. Оно может проявляться в форме получения допуска к неформальным источникам информации, приглашения работника на недоступные ему ранее встречи и собрания, а также в виде доверительного обращения или поручения отдельных важных для руководства фирмы заданий.

Эмпатия – постижение индивидом эмоциональных состояний других людей, проникновение в их переживания.

Эталонная власть – влияние, основанное на желании подчиненных подражать своему руководителю.

Этические нормы – нравственные правила, соблюдения которых организация требует от своих сотрудников.

Литература

1. Гражданский кодекс Российской Федерации. Ч. 1, 2.

2. Трудовой кодекс Российской Федерации.

3. Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих. М.: Минтруда России, 2000.

4. *Айзенк Г.* Проверьте свои способности. М.: Мир, 1992.

5. *Айзенк Г., Вильсон Г.* Как измерить личность: пер. с англ. М.: Когито-Центр, 2001.

6. *Андреева В.И.* Делопроизводство в кадровой службе. М.: Интел Синтез, 1997.

7. *Бандурка А.М., Бочарова С.П., Землянская Е.В.* Психология управления. Харьков: Фортуна-пресс, 1998.

8. *Бовыкин В.И.* Новый менеджмент: управление предприятиями на уровне высших стандартов; теория и практика эффективного управления. М.: Экономика, 1997.

9. *Веснин В.Р.* Основы менеджмента. М.: Триада, 2000.

10. *Виханский О.С., Наумов А.И.* Менеджмент. М.: Гардарики, 2001.

11. *Владимирова Л.П.* Экономика труда. М.: Дашков и К°, 2003.

12. *Волгин В.В.* Индивидуальный предприниматель. Предупреждение проблем с персоналом. М.: Астрель: АСТ, 2003.

13. *Громова О.Н.* Стратегия управления персоналом. М.: ГАУ, 1997.

14. *Дмитриенко Г.А.* Стратегический менеджмент: целевое управление персоналом организации: учеб. пособие. 2-е изд., испр. Киев: МАУП, 2002.

15. *Зайцев Г.Г.* Управление персоналом: учеб. пособие. СПб.: Северо-Запад, 1998.

16. *Зельдович Б.З.* Менеджмент в полиграфии. М.: Мир книги, 1997.

17. *Кибанов А.Я.* Основы управления персоналом: учебник. М.: ИНФРА-М, 2003.

18. *Кравченко А.И.* История менеджмента: учеб. пособие для студентов вузов. М.: Академический проект, 2000.

19. *Кузнецов Ю.В., Подлесных В.И.* Основы менеджмента. СПб.: Олбис, 1998.

20. *Литвак Б.Г.* Разработка управленческого решения: учебник. М.: Дело, 2000.

21. *Литвинюк А.А.* Организационное поведение: учеб. пособие. М.: МГУК, 1998.

22. *Лукашевич В.В.* Генезис социально-экономических концепций менеджмента: монография. М.: МГУП, 2003.

23. *Лукашевич В.В.*, *Пронина Е.Н.* Психология личности: учеб. пособие. М.: МГУП, 1999.

24. *Лукашевич В.В.* Управление персоналом (предприятий торговли и общественного питания). М.: ГЕЛАН, 2001.

25. *Лукашевич В.В.* Управление персоналом: учеб. пособие. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004.

26. Менеджмент: учеб. пособие / под ред. проф. В.В. Лукашевича, Н.И. Астаховой. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005.

27. *Мескон М.*, *Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента. М.: Дело, 2004.

28. *Митрофанова В.В.* Кадровое делопроизводство в коммерческой организации. М.: Экзамен, 2005.

29. *Одегов Ю.Г.*, *Карташова Л.В.* Управление персоналом: оценка эффективности. М.: Экзамен, 2002.

30. *Поляков В.А.* Технология карьеры. М.: Дело, 1995.

31. Практическая психология для менеджеров / под ред. И.О. Тутушкина. М.: Филинъ, 1996.

32. *Пронина Е.Н.*, *Лукашевич В.В.* Психология и педагогика: учебник. М.: ЭЛИТ, 2004.

33. Психология и педагогика / Л.К. Аверченко, Т.В. Андрюшина, А.А. Булыгина, Л.А. Журевич и др. М.: ИНФРА-М, 1999.

34. *Пушкарев Н.Ф.* Кадровый менеджмент: зарубежный и отечественный опыт. М.: Изд-во РЭА им. Г.В. Плеханова, 1996.

35. *Розанова В.А.* Психология управления. М.: Интел-Синтез, 1997.

36. Руководство сотрудниками фирмы: учеб. пособие / под ред. А.А. Крылова, Ю.А. Цыпкина. М.: ЮНИТИ, 2002.

37. *Сорокина М.В.* Менежмент в торговле: учеб. пособие. СПб.: Бизнес-пресса, 2004.

38. *Спандарян В.В.* Деловая Япония. М.: Мысль, 1991.

39. *Старобинский Э.Е.* Как управлять персоналом? М.: Интел-Синтез, 1995.

40. *Степанова Г.Н.*, *Васнев С.А.* Стратегия управления кадровым потенциалом полиграфического предприятия (актуальные аспекты построения интеллектуальной организации): монография. М.: МГУП, 2005.

41. *Травин В.В.*, *Дятлов В.А.* Менеджмент персонала предприятия. М.: Дело, 2000.

42. Управление персоналом / В.А. Дятлов, А.Я. Кибанов, Ю.Г. Одегов, В.Т. Пихало. М.: Академия, 2001.

43. Управление персоналом: учеб. пособие / под ред. О.И.

Марченко. М.: Ось-89, 2004.

44. Управление персоналом организации: учебник / под ред. А.Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М, 2004.

45. Управление персоналом предприятия: учеб. пособие / под ред. А.А. Крылова, Ю.В. Прушинского. М.: ЮНИТИ, 2002.

46. *Уткин Э.А.*, *Кочеткова А.И.* Управление персоналом в малом и среднем бизнесе. М.: АКАЛИС, 1996.

47. *Холл Р.Х.* Организация: структуры, процессы, результаты. СПб.: Питер, 2001.

48. *Хроленко А.Т.* Самоменеджмент. М.: Экономика, 1996.

49. *Шекшня С.В.* Управление персоналом современной организации. М.: Интел-Синтез, 1996.

50. *Шредер Г.А.* Руководить сообразно ситуации. М.: Интерэксперт, 1994.

51. Экономика труда: социально-трудовые отношения / под ред. Н.А. Волгина, Ю.Г. Одегова. М.: Экзамен, 2002.

52. Энциклопедия практического самопознания / сост. А.И. Красило. М.: МПА, 1994.

notes

Примечания

1

Молодая гвардия. 1997. № 2. С. 82–84.

2

Управленческая процедура – это система операций, направленных на решение каких-либо управленческих задач.

3

Палацци М., Статчер Дж. Корпоративная социальная ответственность и успех в бизнесе. М., 1997. С. 17.

4

Робинс Стивен П., Коултер М. Менеджмент. М.: Вильямс, 2004. С. 187.

5

Робинс Стивен П., Коултер М. Менеджмент. М.: Вильямс, 2004. С. 193.

Атаманчук Г.В. Теория государственного управления. М.: Вильямс, 2004. С. 415.

7

Документы всемирного банка по проблемам социальной ответственности бизнеса (www.wordbank.org). Корпоративная ответственность перед обществом (Корпоративный социальный отчет. Рекомендации Ассоциации менеджеров, www.arm.ru).

Юрасов И.А. Особенности управления российскими социально-трудовыми отношениями на современном этапе // Менеджмент в России и за рубежом. 2007. № 2. С. 57.

9

Жулина Е.Г., Иванова Н.А. Европейские системы оплаты труда. М., 2007. С. 32–65.

10

Демократия на производстве. Практика передовых стран Запада. М., 2001. С. 106–107.

Мазманов Б. Участие работников в прибылях и партнерство // Человек и труд. 2000. № 9. С. 66.

Там же. С. 67.

Юсов А. Попытка оценить состояние социального партнерства // Человек и труд. 2008. № 11. С. 50.

Егоршин А.П. Мотивация трудовой деятельности: учеб. пособие. М.: ИНФРА-М, 2006. С. 52–55.

15

Егоршин А.П. Мотивация трудовой деятельности: учеб. пособие. М.: ИНФРА-М, 2006. С. 57.

Егоршин А.П. Мотивация трудовой деятельности. С. 62.

Более подробно об этом см.: *Литвинюк А А.* Мотивационные комплексы.

18

Подробнее см.: Конфликтология: учебник / под ред. проф. В.П. Ратникова. М.: ЮНИТИ, 2005. Гл. 13.

19

Энциклопедия практического самопознания / сост. А.И. Красило. М.: МПА, 1994. С. 292–294.